

CAI
CS
-D31

Government
Publications



DIALOGUE

February 1991 Volume 15 No. 1

GROWING ON THE JOB ◀

FILLING OPENINGS IN MINUTES, NOT MONTHS ◀

COPING WITH NEW LEGAL SHOALS ◀

THE CPP TURNS 25 ◀

THE "FULMINATING PERSONALITY" OF MARCEL CADIEUX ◀

Canada

Dialogue

Dialogue is published under the authority of the chairman of the Public Service Commission of Canada. Its goal is to keep public servants abreast of current developments and to foster an exchange of ideas with and between readers.

Dialogue carries signed articles from various sources. These articles do not represent the views of the Commission, nor does publishing them imply endorsement.

Readers' comments and suggestions are welcome and should be mailed to:

Editor-in-Chief

Dialogue

Public Service Commission of Canada

300 Laurier Avenue West

Ottawa, Ontario

K1A 0M7

Dialogue is mailed to all federal executives, managers, professionals and personnel officers whose addresses are in the Commission's Management Resources Information System. Complimentary copies are sent to all members of Parliament, libraries, schools and Canadian posts abroad. Additional copies are available free of charge by calling (613) 996-4321.

To change your address, please return the *old mailing label* to Distribution at the address above.

Editorial Board

Stephen Boissonneault

Gerry Capello

John W. Grace

Mary J. Murphy

Gilbert H. Scott

Editor-in-Chief

Stephen Boissonneault

Editor

Janet Scott

Managing Editor

Arch Campbell

Assistant Editors

Marnie Johnstone

Joce-Lynne Proulx

Writers

Lisa Blackburn

François Brisebois

Pierre Gagnier

Technical Co-ordinators

Elizabeth Collymore

Carole Piché

Graphics

David Roach

Word Processing

Pierre Fortin

Distribution

Barry MacAdam



2 **LETTERS**

THIS ISSUE: GROWING ON THE JOB

- 4 **In Search of New Skills** *Peter Larson*
A wide range of opportunities are on offer
-

- 5 **Discoveries in No-Man's Land** *Lisa Blackburn*
Bridging the divide between business and government *Joce-Lynne Proulx*
-

- 8 **A Taste of Life off the Island** *Marnie Johnstone*
International postings have their compensations
-

- 11 **The Other Side of the Street** *François Brisebois*
Interchange Canada is expanding its reach
-

- 13 **Work When Work Is Done** *Lisa Blackburn*
Second careerists are an energetic and determined lot *Marnie Johnstone*
Joce-Lynne Proulx
-

FEATURES

- 16 **What Do We Do for an Encore?** *Bruce Rawson*
"Never tell people how to do things. Tell them what to do"
-

- 19 **Filling Openings in Minutes, Not Months** *Michael Hale*
A staffing reform project at Correctional Service gets results
-

- 22 **Coping with New Legal Shoals** *John Tait*
For managers, ignorance of the law is no excuse
-

- 26 **Advancing Human Rights** *Ed Broadbent*
The former leader of the NDP puts the case to policy-makers
-


- 29 **The CPP Turns 25** *Margaret Negodaeff*
Those who were present at the creation remember how it came to life
-

- 33 **The "Fulminating Personality" of Marcel Cadieux** *Robert Bothwell*
Fourth in a series of biographical sketches of outstanding public servants
-

DEPARTMENTS

- 38 Our regular columns





Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115515868>

Editor, *Dialogue*

"Now Comes the Real Test" by Timothy W. Plumptre (October 1990) is concrete evidence that PS2000 will do nothing but continue to kill trees so bureaucrats can produce printed claptrap. Just look at these phrases: "plans are afoot....," "difficult decisions...will have to be taken as the program evolves....," "strategies...may require new resources..."

Nowhere is there any mention of the real stuff: will power be given to managers (along with the attendant responsibility) to hire and fire and to have their performance judged on whether they got the specific job done, whether it was done well, whether it was done on time, whether it was done within budget? Does Mr. Plumptre expect the personnel and language segments of the public service, which have carved out powerful and comfortable enclaves for themselves within the PS structure, to self-destruct? Without control of staff, will managers ever submit to performance assessment as outlined above?

With this kind of evidence that public servants live in the Land of Oz instead of a real world, is it any wonder that our image in the media (see Jennifer McQueen, "A Public Servant and Proud of It", same issue) leaves something to be desired?

Tom Mitchell
Communications Division
Statistics Canada

Editor, *Dialogue*

Peter Larson makes some very useful observations in his article "Don't Think You're So Different" (October 1990). He writes that "differences between the public and private sectors should not be exaggerated" lest public servants use this to isolate themselves from useful private sector experiences. Unfortunately, this must be precisely what has happened. How else could a management revolution have swept the private sector in the 1980s and leave the lumbering federal bureaucracy untouched?

In the last decade, the best managed companies had to respond to intense global competition with a whole range of strategies. They shed entire layers of management, invested

heavily in technology, in employee training and internal communications, moved authority out to the front lines and made product quality and customer service primary goals.

How has the public service responded to the challenge of fiscal restraint? By cutting staff without re-organizing, retraining, or giving people the ways and means required to work better, smarter and faster. The status quo has been replaced with a smaller status quo while public servants have been asked to handle an ever growing workload. The impact on morale and quality of service should surprise no one. Even in the *mysteriously different* world of the public service, you can't make a silk purse out of a sow's ear!

One real difference between the public and private sectors is that while both profess that "people are our most important resource" the best companies mean what they say. They treat people as assets, not as an expense. They give managers and employees clear objectives and the tools and authority needed to do their jobs. They hold them accountable for results and reward their accomplishments. They do this because, in the long run, it ensures that the company remains relevant in the marketplace. This is a lesson that Canada's public service cannot afford to ignore.

Fortunately, there are some encouraging signs of change afoot. The blueprint offered by the PS2000 Task Forces points the public service in a promising new direction. All the right words are there — performance and reward, delegation of authority, becoming outward-looking, layering, innovation, flexibility. Now we will have a chance to see if the public service is truly up to the task of fundamental cultural change. As Tim Plumptre writes (*My Word*, October 1990) "now comes the real test." No one should doubt for a moment that the very future of the public service is at stake.

Geoff Poapst
Public Policy Forum
Ottawa

Dialogue welcomes letters from readers but reserves the right to condense them as may prove necessary. Letters should include the name, address and daytime telephone number of the writer.

LETTERS

In Search of New Skills

by
Peter Larson

Asked to identify the most important factors in their own career development, successful executives frequently point to the lessons they learned in previous job assignments. Despite this, many leading companies pump large sums of money into management training courses, but devote little time or energy to career planning or developmental assignments as a tool for management development.

There is not much mystery why. It is a lot easier to offer courses than it is to organize such assignments. Arranging an appropriate assignment is more of an art form than a science, and inevitably involves risk — both for managers and for people willing to take a flyer on a skills-expanding new assignment.

But a growing body of research clarifies some of the principles that underlie successful developmental assignments. Researchers like Michael Lombardo and Robert Eichinger of the Centre for Creative Leadership in Greensboro, North Carolina, argue that both success and failure should be regarded as possible outcomes of an assignment from the start. The possibility of both helps to focus managers on the task at hand, and makes it easier to draw specific lessons from the experience.

A change from a line position, one with a great deal of direct authority, to a staff position which has little formal authority but operates through influencing people indirectly provides obvious opportunities for development. So is the reverse from staff to line. In fact, any assignment which involves working with a lot of new people has enormous potential for managers willing and able to try their hand at it.

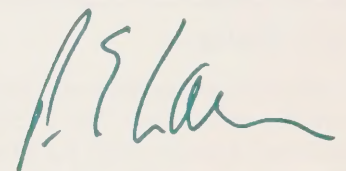
Similarly, research indicates that assignments which create additional personal pressure, such as tough deadlines, heavy travel or a foreign posting, have high learning potential. Such stress often forces managers to understand themselves better, as well as their relationship to their jobs.

What the research shows, in sum, is that career assignments can be extremely valuable learning experiences — if they are carefully selected to provide the right challenges to the right people.

Career assignments which have no stress attached to them, or where there is no clear way to determine success or failure, may be a lot of fun — but they probably won't provide much development. Assignments in which a manager does not have to wrestle with learning new skills won't add much to his or her kitbag of competencies.

As this issue of *Dialogue* illustrates, the variety of career assignment programs offered to public sector managers has no equal in the Canadian private sector. They provide a wide range of developmental assignments offering the chance to move to other departments, other levels of government, to the private sector, even to foreign governments.

Flexibility is a key to any organizational survival and progress. Managers who can bring a broad variety of experiences and skills to problem solving will have a significant advantage in dealing with new personal and professional challenges.



Peter Larson is Director of the Human Resource Development Centre of the Conference Board of Canada.

Discoveries in No-Man's Land

by
Lisa Blackburn
and Joce-Lynne Proulx

Business is business, government is government, and never the twain shall meet. Such, at least, is the conventional image of the adversarial no-man's (or woman's) land that divides the worlds of business and government. Nor is the image entirely make-believe. In 1983, a Conference Board study found that business-government relations in Canada were characterized by mistrust, suspicion and conflict. "Business people and public servants," said the report, "do not know each other, do not understand each other, and do not like each other."

The Conference Board concluded that one way to bridge the great divide would be to send senior people from business and government behind each other's lines. They could learn about each other, share ideas and expertise, and bring back to their home base a new understanding of the other sector, and maybe some practical policy ideas as well.

So, in 1987, Business Government Executive Exchange was born. Participants remain on the payroll of their sponsoring organizations, which are in turn reimbursed for their salary and benefits by the host department or company. The program is directed from the top by the Prime Minister's Advisory Committee. This Committee is chaired by Arden R. Haynes, CEO and President of Imperial Oil. Its membership is made up of company CEOs and deputy ministers. The Clerk of the Privy Council, Secretary of the Treasury Board and Chairman of the Public Service Commission are ex-officio members.

Charles Jeffrey directs BGEE with a small staff from an office within the Staffing Programs Branch of the Public Service Commission. He defines BGEE as a program "first and foremost, for professional development, designed for business and

government executives, handpicked by their CEOs, or deputy ministers for assignment to the other sector."

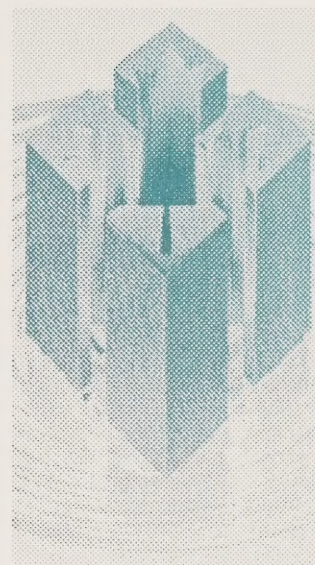
The participants have done everything from coordinating tourism projects of national importance, to influencing federal financial policy. They come from the most senior levels in government and the largest corporations in Canada — Bell Canada, IBM, Alcan, GE Canada, the Royal Bank and Du Pont, among others. Both sectors have turned to BGEE to find top flight executives they could not otherwise readily tap, but the effects of an exchange go beyond this.

"The whole point of this program," says Jeffrey, "is for everyone to win — businesses, departments and participants. Sure, the exchange of expertise and ideas is important, but what really counts is that our participants are capable of changing their corporate cultures. They'll go back aware of how the other side works, having established valuable contacts and built crucial working relationships. And, if the assignments are challenging and rewarding to participants, on the basis of that experience and their increased levels of influence, they will help perpetuate the process."

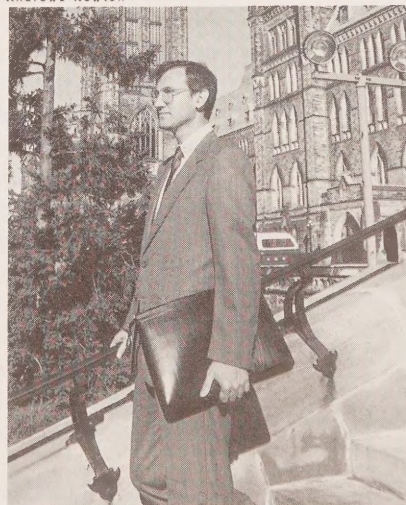
So far 54 senior executives — 17 from the federal government, 37 from the private sector — have left their desks to work in the other camp for periods of up to two years. Among them:

David Loucks entered the program expecting to gain a great deal. As VP of retail banking for the Royal Bank of Canada, he was well aware of the impact government has on business, especially in a regulated industry like banking. He welcomed the chance to learn more about how regulations and legislation for the financial sector are made.

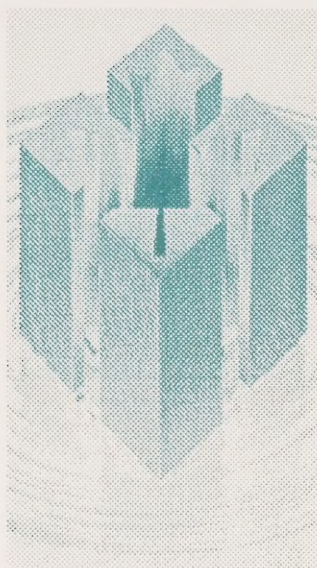
Loucks was assigned to the Department of Finance for two years, in the Financial Sector Policy Branch, reporting to Assistant Deputy



Andrews-Newton



Loucks: A bankerly eye on the Ottawa scene.



Minister Nick Le Pan. "I had a lot of support from the department," says Loucks. "I saw Nick a few times a week just on business, and he was always willing to take time for lunch, or to explain things."

After six months, Loucks felt at home in Finance, and was working on some front-line assignments. One highlight was a presentation to Ministers Michael Wilson and Gilles Loiseleur on cost of capital to financial institutions, a big issue in international finance in the last few years. Low cost of capital helps a country's businesses and institutions compete internationally and Canada's is high compared to that of some of our competitors, such as Japan.

Loucks also had a chance to work on areas of personal interest. He helped devise a system to simplify the application of the GST to financial institutions. "It's still pretty complex," says Loucks, "but I think it would be more complex, and less satisfying to those who have to work with the calculations if I hadn't been involved."

Loucks feels his stint at Finance profited both sides. The department had an insider's help in drafting policy on banking, plus some new ideas on cash management. For example, Loucks worked on an analysis of the federal government's standing balance in the Chartered Banks. The government usually keeps a balance of \$800 million at all times to cover the thousands of cheques written every day. But Loucks discovered that there were days when the balance could safely drop to \$400 or \$500 million, which would free up the extra money for better investment. The Royal Bank profited, too. It now has a senior officer who better understands the "Ottawa scene," and more people in Ottawa better understand banking in general.

"The two most successful economies today are the Japanese and the German," says Loucks. "German business has a close relationship with the banks. Japanese business has close ties to government. This is something we have to work on in the future. We just can't sit in our opposite camps and stare at each other."

Louise Robitaille was Director of Marketing at Air Canada in Montreal when the exchange program offered her a job with Transport Canada in Vancouver. From June 1988 to

December 1989, that job was to promote Vancouver Airport among international carriers. "You have to start thinking of an airport as a product," she says. "Vancouver is more than just a destination in Canada. Looked at from Asia, it's a doorway to North America."

The assignment gave Robitaille an opportunity to diversify her marketing experience. "Basically, my work had involved North American markets. I wasn't familiar with the markets in Asia," she adds. "I asked myself if I could adapt to a new milieu and thought I'd give it a try."



Robitaille: Airports are products too.

Robitaille was wary that she would find herself tied down by red tape. "In marketing you often need to have an immediate answer if you are to seize an available opportunity. Government procedures do not always give you the latitude you need. Even so, I have to admit that work in the public service is carried out very effectively."

After 18 months in the public service, Robitaille feels she understands the pressures that public servants face. "In future, when I ask the government for something, I'll be better able to assess what is involved. Even if I do not deal with departments directly, I'll be able to

share this knowledge with colleagues.”

“I had a chance to meet colleagues in various departments — External Affairs, Agriculture, the Solicitor General — and to establish a kind of network. In the long term, these kinds of contacts are always very useful. It’s good to know and understand the people with whom you’re doing business.”

Robitaille feels that a well managed re-entry to the participant’s own company or department is very important to the program. “That’s often hard,” she says. “When you’re gone for that long, your co-workers very quickly forget about past contributions.” What’s more, the old jobs are usually filled, although returnees are guaranteed a position at the same level. Says Robitaille: “Participation in the program requires a certain amount of thought, and maintaining contact with your home base throughout the assignment is essential. In my case, it was an excellent experience. The game was definitely worth the candle.”

Joanne Linzey has been on exchange assignment for just six months, and her voice carries all the enthusiasm of the newcomer. She travelled the other way, from the National Literacy Secretariat to Coles Book Stores Limited. The assignment is the fulfillment of a life-long interest in publishing, and gives her a chance to work for the cause of literacy.

Until last summer, Linzey was National Director, Special Projects for the Literacy Secretariat, on loan from the Department of the Secretary of State. Her job was to work with volunteer organizations, business and labour, to try to get all sectors involved in literacy. Among other things, she worked on the file for ABCanada, a private sector foundation to promote literacy, and met William Ardell, Chairman of the Board of the foundation and President and CEO of Coles.

The meeting coincided with Linzey’s growing interest in BGEE. By the summer of 1990, says Linzey, she was thinking about a lateral move that would enhance her career development. “It was time to look again at what I was focusing on, and where the Literacy Secretariat was going with the private sector.” Ardell had already expressed an interest in hiring Linzey outright, so when Under-Secretary of State Jean Fournier suggested a

BGEE assignment, everyone’s interests seemed to mesh.

Linzey’s new job has two main components: what to do with unsold new books, and firmly establishing the ABCanada Literacy Foundation. The first project is still in the embryonic phase, but she is already committed to the foundation, and sees a lot of enthusiasm for it from the private sector.



Linzey: Working for the cause of literacy.

Linzey sees the exchange program as a way of solving a problem between business and government that she noticed while with the Literacy Secretariat. “There’s a real lack of knowledge of each other’s culture and operational style. Many senior corporation people have never worked with government directly, and the same goes for government types. This lack of knowledge is our biggest barrier to working together.” ♦



A Taste of Life off the Island

by
Marnie Johnstone

It has rightly been said that all experience is an arch, to build upon. But for many upwardly mobile public servants, the most valuable experience of their careers has been a spell of living and working abroad. Helping public servants and other Canadians to gain a taste of such experience is the role of the External Affairs and International Programs Office in the Staffing Programs Branch. Since 1978 this joint venture by External Affairs and the Public Service Commission has helped Canadian candidates to win jobs in some 70 organizations including the United Nations Secretariat in New York, the Food and Agricultural Organization in Rome and the World Health Organization in Geneva.

"Canada has done well in placing good people in key positions in the UN and other organizations," says Brian Watson, PSC Director, External Affairs and International Programs. Last year his office put forward candidates in some 300 competitions. Fifty Canadians—28 of them federal public servants—won positions, a success rate of one in six. Watson's office maintains an inventory of qualified Canadians—about 50 per cent of them public servants—who have expressed an interest in competing for positions in international organizations. When an opening arises that is judged to be of interest to Canada and attainable by a Canadian, a search of the inventory is made to identify potential candidates. Other sources of candidates are the provinces, the private sector and the universities. Once Canadian candidates have been identified, their applications are sent to the international organization with the support of the Canadian government. Where possible, Watson's office will arrange for candidates called to interviews to be briefed in Ottawa and by the Canadian embassy abroad.

Watson stresses that his office is not a recruiting agency for the UN, nor is it a job

finder for individuals. Its role is to ensure that good Canadians compete for those jobs that are of interest to Canada and that Canada's representation fairly reflects its contribution, which averages between three and four per cent of the UN's regular budget. Canadians who wish to apply directly to international organizations are encouraged to do so.

For public servants the mechanics of a move to an international organization are straightforward. They normally can count on leave without pay and a guarantee of a position at their current level upon return. As a general rule, an employee's salary while on assignment is paid directly by the international organization and is tax free.

Working abroad for a period of two to three years requires a commitment not everyone can make. There may be a spouse's career to consider and interruption of children's education. For that reason people tend to look for appointments either before they have a family or after children are in university or have left home.

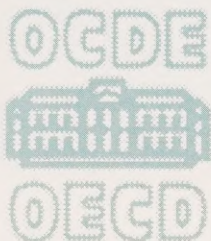
Here are the stories of three public servants who have taken advantage of the program:



Bruce: A turnabout for the ambassador.

Erika Bruce, Director of Information and Press, North Atlantic Treaty Organization

Last year Erika Bruce was a diplomatic wife on leave from the Social Sciences and Humanities Research Council where she was Director General, Programs Branch. Since September she has headed NATO's Information staff in Brussels. Now, her husband Geoffrey Bruce, the former ambassador to Portugal, is on spousal relocation leave from External Affairs. The role reversal is difficult, but interesting for both.



Bruce holds the highest position ever held by a woman at NATO. She hesitated when the chance to compete for the position first came up, but with the fall of the Berlin Wall and the collapse of the Warsaw Pact, it was an irresistible opportunity. "It's a fascinating challenge to be able to contribute, even in a small way, to the building of the future European security," Bruce says.

In the first month on the job she organized a public opinion seminar, presided over an internal reorganization and got acquainted with her multilingual, multicultural staff.

Finding an apartment in Brussels was almost as big an accomplishment. Bruce and her husband looked at 42 apartments in the process. Moving was complicated because their personal effects were in Portugal and their furniture in storage in Canada. And NATO does not provide relocation services.

Bruce was born in Austria and thinks her transatlantic profile and language skills were pluses in her selection. She also brought to it an eclectic career background from editor in Vienna to Senate committee officer to social organization administration, as well as being a foreign service wife.

NATO is an organization with 16 different cultures and a rigid hierarchy. But it is also aggressively engaged in helping to build a new Europe. As NATO's chief spokesperson, Bruce feels in the middle of it all.

Misa Gratton, United Nations University, Tokyo

A UN assignment allowed a Japanese-Canadian public service employee to return to her native land for three years. Born in Japan, Misa Gratton arrived in Canada at age 26 after travelling in the United States on a Fulbright scholarship in 1963.

Gratton had studied Mathematics and English at the Tokyo University of Liberal Arts. Since 1973 she has been employed by Statistics Canada in the Systems and Data Processing Branch. In 1986 she competed successfully for the position of Chief of the Computer Services Unit at the United Nations University in Tokyo.

The UN University is an international community of scholars founded in 1969. With its administrative headquarters in Tokyo, it conducts postgraduate research to further the

principles of the Charter of the United Nations at campuses around the world.

Gratton's duties included building computer services from scratch. She is proudest of acquiring a million-dollar contribution from a Japanese company, IBM Japan, to buy a much needed mainframe computer for the cash-strapped university.



Gratton: A new filing system of the mind.

Gratton believes that unless undeveloped countries have access to computer technology, the rich will grow richer at the expense of the poor.

"I feel that we must make some contribution to bettering our world if we can in the little time we have here," she says. "I know what it is to be poor. When I was little, Japan had absolutely nothing. Now I meet with the men who were high school friends and they are important and wealthy. The backbone of the wealth in Japan was built by my generation. So I know what can be done."

Gratton rented a one-bedroom apartment with a kitchenette and bathroom in central Tokyo at \$3,000 a month. "The pace of work in a UN agency is incredible, she recalls. "My day would start at nine and go on to seven, eight or even midnight. On weekends, if you were lucky enough not to have to work, there would often be a government-organized conference or an international reception to attend." To relieve the stress of work, she relied on a long-time hobby — ballet — taking two or three ballet classes a week.

Dealing with a multilingual, multicultural staff and contacts around the world stretched

her mind. "Before I left Canada I thought of myself as open-minded and international in outlook. Now I always think in terms of the world. It changed the filing system I had in my mind." She also found herself rubbing shoulders with distinguished scholars and diplomats. "We computer nerds are not known for our smooth manners," she says. "I think I learned to be more patient and diplomatic."

While keeping up with the profession is a constant concern with computer specialists, Gratton says her sojourn to high-tech Japan put her months ahead of the game. She returned to Ottawa last March and is now Director of Informatics, Finance and Administration Directorate, Forestry Canada.

Bernier:
(right)
Introducing
ministers to
President
Mitterrand.



Georges Bernier, Director of External Relations, OECD

Not everybody jumps at the chance to go on an international assignment. When the PSC let Georges Bernier know that the job of Director of External Relations at the Organization of Economic Cooperation and Development was open, he was initially reluctant. He had served as chief of protocol for the Quebec francophone summit in 1987, but was now comfortably settled as director of mobile exhibits for Communications Canada. Should he take on another protocol assignment? Was the position likely to go to a pre-selected candidate?

Assured that it was a bona fide competition, Bernier applied and was interviewed in July, 1988. He felt the interview had gone well, but a month passed without news and he had almost put it out of his mind. In August Bernier received an offer, a month later he was on the

job in Paris. Five to six months is the normal wait for an OECD assignment once an application is made.

"My background was certainly well attuned to the job," Bernier says. Canadians are highly respected at OECD and since he replaced a French national, he had to be able to deal daily with the French government at Quai d'Orsay. His past experience as director of state ceremonies, with the Secretary of State (he organized a dozen Royal visits) and 20 years in the military (with the Royal 22nd Regiment in Canada) didn't hurt either. And he had a degree in Economics and Political Science from the Royal Military College in Kingston, where he also taught.

Bernier's decision to take the job — it is a five-year posting — led to family negotiations. He knew a protocol job meant losing control of his day. And there were misgivings about his wife giving up her job. She was director of publications at Communications Canada and their income would be lower. As things have turned out, "she's actually much busier than I am. She's very active taking courses at the Sorbonne, and taking advantage of cultural opportunities."

Bernier's assignment is to handle OECD's contacts with non-member countries and international organizations. "I have responsibility for the immunities and privileges of 1,700 employees from 24 member countries," he says. "I am also responsible for political receptions. OECD is a meeting place for some 20,000 people coming in and out to meetings every year. We also provide continuity with international organizations in Europe like the Council of Europe and the Nordic Council."

Bernier is sure the experience will stand him in good stead. "I wanted to know the international circuit after being in Canada for so many years. It has shown me how respected Canada is — the sixth or seventh country in many areas, part of the G-7. The quality of Canadians at OECD is much appreciated. Because of our experience we can contribute and be quickly at ease."

"I can see how some of the institutions that were created 40 years ago are still an important part of things today. Right now Europe is exploding and I have a magnificent opportunity to see it firsthand." ♦

The Other Side of the Street

by
François Brisebois

Interchange Canada is a joint Treasury Board-PSC program that promotes exchange assignments between the public service and the other sectors of the Canadian economy: the private sector; municipal and provincial governments; Crown corporations, academic institutions; and non-profit or voluntary organizations.

In an interview with *Dialogue*, David Beckman, Director of Interchange Canada, discussed the program's role.

Dialogue: *Is Interchange Canada entering the 1990s with a new vision or a new approach to the program's objectives?*

Beckman: Not really. Providing special services on a temporary basis and facilitating the transfer of knowledge or skills among managers, scientists and other interested specialists continue to be pertinent objectives. We must improve understanding among the various sectors of the Canadian economy. We hope to increase the number of our participants in the near future. The 300 currently enrolled in the program are twice as many as four years ago. We would like to expand this number to 500 in the next two years.

Dialogue: *What makes Interchange Canada special?*

Beckman: Its role as an intermediary. The program brings together two sectors that seem to be worlds apart by meeting their different needs. We believe we have improved federal-provincial relations by intensifying exchanges of public servants between the two levels of government.

Dialogue: *Why do people sign on with Interchange Canada?*

Beckman: To meet new challenges, broaden horizons, get acquainted with new decision-making centers. Some candidates want to acquire new experience or to shake the feeling that they have plateaued. Others are simply motivated by curiosity. I tell participants: your

motivation is equally as important as the experience you bring.

Dialogue: *What directions are you stressing now?*

Beckman: Increasing francophone participation, for one. The Public Service Commission has signed an agreement to this end with the Human Resource Centre of Quebec. We are pinning high hopes on this agreement. A second direction is to increase the percentage of women candidates. It has risen from 10 per cent to 22 per cent, which I consider a substantial increase.

The private sector people are definitely skeptical at first—"What line is the federal government trying to sell us now?" Companies want to know how they are going to benefit from the venture. We have to persuade them that we can meet their specific needs by drawing on the federal public service's enormous pool of expertise.

Dialogue: *What effect will Public Service 2000 have on the program?*

Beckman: I am convinced Public Service 2000 means greater flexibility in the movement of executive personnel. Our system has been tested, and we're ready to welcome another 200 candidates.

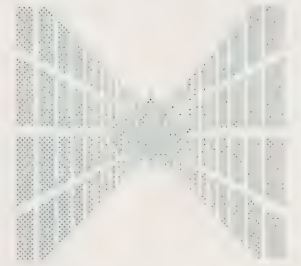
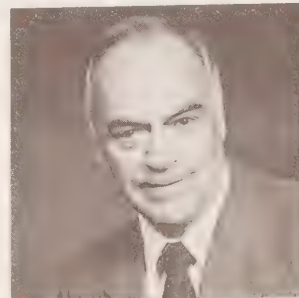
If you would like more information about this program, contact:

Interchange Canada,
Public Service Commission
L'Esplanade Laurier, West Tower
300 Laurier Avenue West, Ottawa, Ontario.
K1A 0M7

How do they feel about it? Five Interchange Canada participants comment:

Lynn B. Chambers
took leave from his job as director of the Soil and Water Conservation Service of the Prairie Farm Rehabilitation Administration to become Manager of Ducks Unlimited's Land Use Programs in Fort Garry, Manitoba.

"It has provided me with an excellent opportunity to work with a private non-



government organization, Ducks Unlimited Canada, and play a role in bringing about proper land use. I have the responsibility of putting in place land use practices that are both farmer friendly and waterfowl productive."



Carol Major, an administrative technologist with the Ontario Ministry of Health, is now coordinator of AIDS research with Health and Welfare Canada in Toronto.

"This has been an exciting and rewarding opportunity for me personally, and has also been of benefit to all parties in ensuring the preparation, progress and timely completion of a number of important AIDS research projects."



Odette Corbu, a manager with Atomic Energy of Canada, is now Senior Technology Counsellor with the Department of Regional Industrial Expansion in Toronto.

"This assignment gave me tremendous business exposure and contributed to my professional and personal growth. It also enhanced my efficiency and my effectiveness, my interpersonal skills and my global and holistic approach towards business and technological innovation."



Serge Bronsard took leave from Pratt and Whitney Canada to become a permits officer in the Export Controls Division of External Affairs.

"I acquired a knowledge it would have been almost impossible to get elsewhere. Leading discussions in the name of Canada at high-level meetings is a unique and rewarding experience that I will never forget."



Sylvie Lachance, a special advisor in the Department of the Executive Council of the Government of Quebec, was formerly an officer of

Consumer and Corporate Affairs.

"The Interchange Canada Program is, in my opinion, an indispensable tool for promoting a degree of professional mobility at a time when opportunities to change jobs within the government apparatus have become very limited. The program enables public servants to broaden their horizons, acquire knowledge of a different milieu and gain exposure to other outlooks and approaches." ♦





John Leaning's
Universidad
Privada del
Valle in Bolivia.

Work When Work Is Done

by
*Lisa Blackburn, Marnie Johnstone
and Joce-Lynne Proulx*

People who retire from a professional or managerial career often feel at a loose end. The job was stimulating and personally fulfilling, but now someone else is doing it — and heading the internal auditing department, for example, is not something one does from a basement workshop. Enter Canadian Executive Services Organization (CESO), sometimes known, with a nod to Canadian University Service Overseas, as "CUSO with a punch." Over 23 years, CESO has mobilized executives and professionals to serve as volunteer consultants for more than 16,000 projects in 106 developing countries, and for Canadian native people nation-wide. The average age of a CESO volunteer is 60, and almost all are retired or semi-retired. CESO provides the project and travelling expenses, and the volunteers their seasoned experience and expertise.

Last year CESO volunteers spent an average of two months abroad, bringing their advice to bear in an astonishing range of activities — helping Bolivian families switch from growing coca (for cocaine) to running a dairy, getting a ceramic and brick co-operative up and running on the Ivory Coast, teaching printing apprentices in Morocco. At home, assignments tend to be shorter, but are no less creative. Last year more than 500 volunteers contributed their skills to 1,510 projects, including helping natives in Saskatchewan establish a dress design and retail outlet, giving financial management workshops to band leaders in Ontario, and assisting a changeover to computers in band offices in Nova Scotia.

CESO is largely funded by CIDA (Canadian International Development Agency), DIAND (Department of Indian Affairs and Northern Development), and several corporate sponsors. But this year the resources have been greatly expanded by a \$500,000 grant from the Department of External Affairs to allow CESO volunteers to advise Eastern European enterprises on the workings of the market system.

CESO volunteers are an energetic and determined lot. Among its recent VCs (Volunteer Consultants):



Melba Woefle, an information services officer with Agriculture Canada, was worried about her approaching retirement — and she wondered how she would adjust to all the free time. She applied for an assignment with CESO, and was offered a job in Thailand in 1986, advising the communications branch of the Thai electrical generating authority. The authority needed help writing their annual report, and with their audio-visual department.



Melba Woefle
and colleague in
Thailand.

"I found this an ideal way to bridge stopping work and being fully retired. I was still involved in work I understood, but in a completely different context. I was in a modern office working with professionals who were able to gain more from my management expertise than any advanced techniques I could offer. They were not used to dealing directly with printers, for example. In other respects, I found the Thais were ahead of us in North America; and I was able to bring some of their ideas back to share with my Canadian colleagues.

"Management was well-organized when I arrived. At my first meeting detailed plans charts were produced and time blocked out for each department to use my services. So, on the one hand, they were all business. On the other, my colleagues went out of their way to introduce me to Thai culture, especially Thai cuisine. It turned out food is more hotly debated there than in France.

"As an older woman with white hair and a cane, I was treated with great respect. I was escorted everywhere. A driver came to my hotel and picked me up in the morning, waited for me

while I did my marketing after work, and drove me home again."

Woefle, who spent the winter of 1986 in Thailand, has since returned on her own. She was able to tell her new friends that she no longer feared retirement. "Travel is my new hobby but I hope to be chosen for another CESO assignment, this time with indigenous people in Canada."

John Leaning isn't retired, and doesn't intend to retire, but having his own architecture firm in Ottawa gives him the freedom to make his own spare time. A few years ago he volunteered his services to CESO, because it sounded worthy and interesting.

Leaning was accustomed to working internationally. Born in London, England, he practiced as an architect and city planner in Sweden, France, England, Tanzania and Canada. Much of his work has been for non-profit organizations. Among Leaning's projects are the master plans for Carleton and Ottawa Universities, and Algonquin College, also in the capital.

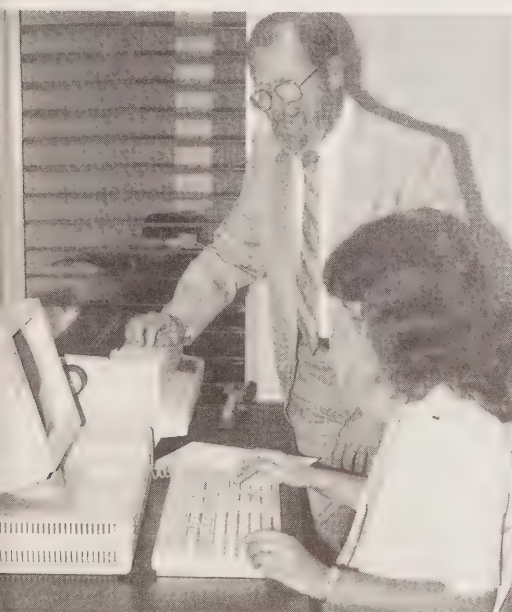
This experience seemed made to order for Leaning's first CESO project. In 1988 he was asked to help design a new college for about 4,000 students in Cochabamba, Bolivia — the Universidad Privada del Valle.

Leaning's master plan for the Universidad blends with the indigenous architecture and uses local materials — adobe, concrete blocks and a little wood. He dislikes buildings that merely copy modern western design. "No steel!" he insists, "Try to keep within the local traditions."

Leaning spoke little Spanish when he arrived in Bolivia, and his hosts spoke little English. He got by with the occasional interpreter, sign language, fractured French and good guesses. Despite this, Leaning found he was able to get an amazing amount of work done. He estimates that in only a month he did six months of work; the pace was very intense and concentrated. He says it is the same for projects he has done for native people in Iqaluit and Fort Hope. Few distractions, tight deadlines and an absence of red tape mean that normal delays are eliminated.

Leaning returned to Cochabamba last September with his wife Blenda, and was astonished to find the Universidad about one-third constructed. His work for the town is far

from finished. On this second tour of duty, lasting for five weeks, he drew up the initial design for a small teaching hospital and is part of a team trying to raise funds for the hospital. "Without external aid, it simply won't be completed," says Leaning, "So I'm working on that, and expect to be at it for the next few years."



Guy Bourbonnière and apprentice in Santo Domingo.

For Guy Bourbonnière and Lorette Lagacé-Bourbonnière, retirement has been a time of discovery. Since 1981 they have been actively involved as volunteer consultants and have travelled mostly together, to Costa Rica, Chile, Nicaragua, Zaire and Sri Lanka.

"Until then we pursued separate careers. But CESO gave us the opportunity to start a new career together," says Lorette. When he retired, Guy was vice-president of the Federal Business Development Bank. Lorette received a diploma from the École des Beaux-Arts de Montréal and specializes in handicrafts.

Lorette applied her skills in CESO's Canadian Native Program. In June 1990, she spent three weeks on Broughton Island, northeast of Iqaluit off the east coast of Baffin Island. "Handicrafts are a very important industry in that area," she says. "The Minnguq

Sewing Centre is a local business that makes clothing and other articles from tanned seal hides and sells them in the south. I was sent there to help the Inuit employees design new models and teach them to use a sewing machine."

Guy and Lorette speak Spanish fluently, which has smoothed their way in Central and South America. In Costa Rica, Guy was responsible for evaluating the administration and quality of services at an alcoholic rehabilitation centre operated by the Salvation Army in San José.

"The couple in charge of the institution were wonderful people. They had come from Toronto and had sold everything they owned — their business, their car, their home — to live in that isolated place and devote themselves to a cause they truly believed in. Through their work at the centre and elsewhere, they had an influence on the entire community.

"Every time we go abroad on assignment, we feel a bit selfish. Despite the hard work, CESO volunteers come home feeling that they learned much more than they taught. Lorette and I have changed a great deal as a result of our assignments."



Lorette Bourbonnière (centre) helps staff at Minnguq Sewing Centre in Broughton Island.

"And now that Eastern Europe is open," says Lorette, "Guy and I are ready." ♦

If you would like to know more about volunteering for CESO, please contact one of their ten regional offices, or the CESO Operations Center at 415 Yonge St. Toronto, Ontario, M5B 2E7.



What Do We Do for an Encore?

by
Bruce Rawson

Shortly after our Task Force on Service to the Public issued its final report in November, I met a friend on the street. "Well," he said "Now that the PS2000 process is complete, what happens next?"

My answer was, of course, that the process was not complete — that in a literal sense it had just begun. Let's have no premature curtain calls. What emerged from PS2000 isn't a prefabricated system for public service excellence. It's part navigational lights and part blueprint. What happens next depends on the use to which the recommendations are put. And that, in turn, depends very much on public servants themselves.

The Task Force focused on the broad direction of the PS2000 exercise: how to improve services to the public. We found that to achieve our objectives, we have to pursue three main themes.

The first was that, across the entire public service and in each of its component parts, we must achieve a basic change of direction, a reorientation to service as the supreme and all-pervading objective. So, call the first theme "Service."

The second theme is an opening-up of the process of decision making and program design to the Canadian public. This means more consultation and better consultation. Canadians want to participate, they want to be heard and they want to influence. Call the second theme, "Consultation."

The third is better leadership — specifically, better management of people. Top performance requires that staff and managers feel as important as they really are. They have to feel they count. Call the third theme "people."

Overall, the 11 PS2000 reports contain more than 300 recommendations. Many call for structural and procedural changes. But the common element, stated or implied, is the need for a change in the "corporate culture" — the

currently fashionable term for an organization's collective personality. This, in turn, is the aggregate of each public servant's attitude. PS2000 requires, as an indispensable element for improved service, changes in the attitudes of individuals in general and managers in particular.

The emphasis on what works grew directly out of information which emerged in the fact-finding stage of the Task Force's work. One project was a detailed study of a group of public- and private-sector organizations with a conspicuous common characteristic: all were outstanding at serving their clients.

We wanted to find out what made these organizations good at service. So we looked at a number of aspects of their operations — their structure; their method of delivery; their use of monitoring and technology; and the values which governed the day-to-day activities of their people.

This study was useful in two ways. First, as a benchmark for comparison with the federal public service norm. Second, as a template for the design of a public service organization that really serves.

Everything we learned pointed to the link between client-centered motivation and excellence of service. We found that organizations which do well by their clients are staffed by people who believe that their first responsibility is service.

Not surprisingly, we found that client-centred organizations did not develop in a vacuum. High-performance service organizations were managed by CEOs, presidents and deputy ministers who are service-oriented themselves and have the drive, tenacity and persuasiveness to bring people along with them.

Two common characteristics emerged with particular force:

One was a dedication to the proposition that results are more important than methods. Managers saw their procedures, their programs, their modes of organizations as means to an end. Invariably that end was client satisfaction. No other measuring stick really counted. Staff were proud of their organization; they owned a piece of it. They knew what was going on. They expressed their opinions — in fact, their views were sought and respected.

Bedford Studios



Bruce Rawson: "What happens next?"



The second characteristic was a confident management style. These managers were tough in the best sense of that word — they demanded the best of their people and they were uncompromising about quality. But they were not white-knuckled managers. They welcomed candour, they kept internal lines of communication open and they were informal in their relationships with subordinates. Most important they were ready to delegate not just responsibilities but authority to use personal initiative.

Staff knew what results they were expected to achieve and felt free to modify processes to get those results. They were ready to exercise their own judgment. Management's attitude was reminiscent of that attributed to General George S. Patton who said "Never tell people how to do things. Tell them what to do and they will surprise you with their ingenuity".

HOW ARE WE DOING IN TERMS OF SERVICE TO THE PUBLIC?

This was the pattern in the successful service organizations we studied, which included

several federal departments or agencies. How does that pattern compare with the federal public service norm?

The Task Force examined this question in a series of studies of the federal public service. We surveyed over 320 line staff and middle management people who were actually delivering service in 12 Canadian cities. We conducted symposia and workshops which brought together hundreds of public service managers, clients and non-governmental organizations. We surveyed 1,250 public servants by telephone and conducted nine workshops.

We concluded that, with a few shining exceptions, management in the public service is neither strongly client-oriented nor firmly service-preoccupied. We found that most public servants want to serve. When we asked would they join the public service if they had to do it all over again, the answer was nearly always "yes." But, more often than not, we found this drive frustrated from within. In some cases this was due to institutional defects, which we identify in our report. But the most common root problem was that the system in which they worked focused on procedures and was not result-oriented. Typically management in these organizations had a low tolerance for risk or innovation and had communicated this nervousness to their staff.

HOW DO WE TURN THIS SITUATION AROUND?

The recommendations made by our Task Force are our answer to that question. Some deal with the need for structural and procedural changes. We propose a more systematic approach to consultation — a neglected but indispensable prerequisite to good service. We recommend changes in the system of staff selection and career advancement to reward service-oriented performance. We recommend that funds saved by simplification of systems and reduction in internal reporting be re-allocated to improving service to the public.

All of these changes must come to pass if we are to reorient the federal public service toward the client. But the truly critical requirement is for a change in the management direction, in terms of orientation to service and also in terms of improvement in the way we manage people.



The work of reorienting the federal public service toward clients has only begun. As Peter Drucker put it, "sooner or later all the thinking and planning has to degenerate to work." Success in this work will depend on the openness of mind and the freshness of approach of individual employees. Employees have to be liberated from excess reporting and other time consuming procedures designed to support the past focus on control, caution and the fear of making mistakes. It will depend, in particular, on the capacity of managers to become preoccupied with results rather than process, to replace rigidity with flexibility, and to put service ahead of other considerations. ♦

Bruce Rawson is Deputy Minister of Fisheries and Oceans and Chairman of the PS2000 Task Force on Service to the Public.

Editor's Note: As part of the work of the Task Force on Service to the Public a study was undertaken of client-centred organizations in the private and public sectors. The results of this research have been published under the title *Learning from Success: Exemplary Practices in Service to the Public*. It may be obtained from the PS2000 office.

We recommend that deputy ministers be held accountable for the quality of service their departments provide. We recommend as well that deputy ministers be evaluated on the effectiveness of their department in the sophisticated art of public consultation.

We also recognize the importance of the human factor in bridging the gap between concept and practice. This challenge was summed up in a wider context by T.S. Eliot when he wrote that "between the idea and the reality, between the notion and the act falls the shadow."

There is great potential for variation in the way in which general principles can be interpreted. Task forces make recommendations. Central agencies decree that they be fulfilled. But the impact of these recommendations on the real world depends on the intelligence and judgment with which managers interpret the principles and the energy and commitment devoted to implementation.

Filling Jobs in Minutes, Not Months

by
Michael Hale

Imagine the following situation: You are the warden of a correctional institution. Due to an unexpectedly high rate of attrition, you have lost a large number of staff members. Correctional institutions are continuous operations; many posts must be covered 24 hours a day. Leaving essential posts unstaffed may jeopardize public safety. So you put in an urgent request for staffing action, and cover the vacant posts through overtime.

But it currently takes an average of about six months to fill a position in the public service. This is to satisfy the regulatory and policy requirements regarding merit, government security, employment equity, and bilingualism. Add to this the two months of basic training for correctional officers, not to mention on-the-job training. As a warden, you will be looking at the best part of a year before you have fully competent people to fill the vacant positions. Meanwhile, your overtime bill mounts and headquarters is pressuring you to reduce overtime costs. You also have a large number of people in acting positions, and your staff question the fairness of long-term acting assignments.

Like many public service managers, wardens have been, and are, under considerable pressure due to these kinds of administrative

complexities. Clearly something must be done. An interim solution is to do more anticipatory staffing, but in the longer term, a more effective and efficient system is required.

Consider another situation: Someone you know has recently joined the Correctional Service in an entry-level position. She has a post-secondary education, extensive experience in client-service occupations and experience in policing.

She didn't mind starting out at the bottom — after all, corrections was a new field for her. She had expected, though, that once she'd learned the ropes, her abilities would be recognized, and she would be quickly promoted. A competition was held, but she

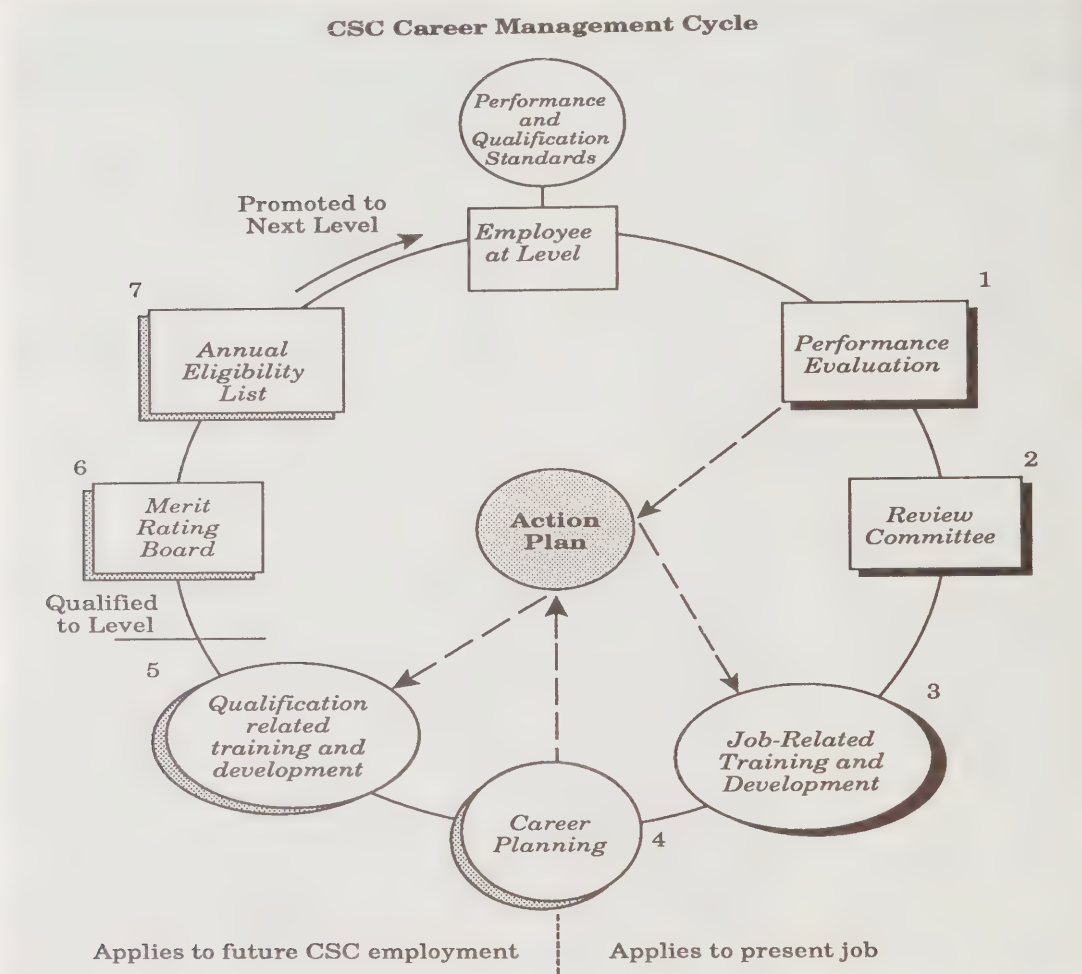


Correctional officer conducting inmate to his cell.

didn't do well in the interview, and didn't get the promotion. She feels frustrated and ready to quit. The problem is that the current competition process does not use all available information about individual employees to make decisions on promotion or development.

While these two situations have a correctional setting, the problems they describe are common to many public service organizations. Taken together they spell the need for reform of personnel management processes. The situations also illustrate the fact that reform is equally desirable for both managers and employees.

CSC



Staffing problems, and the need for better development of employees are two major reasons for the Correctional Service's Staffing Reform Project. But it was the adoption of CSC's "mission" — a new values-driven management approach that gave the project its impetus.

In 1989, the Correctional Service of Canada and its minister, the Solicitor General, formally adopted a mission document that set out the Service's mission values, principles and strategic objectives.

The process of establishing a mission involved not only values clarification, but the commitment of the Service's senior managers to live according to those values. The mission document is seen by the Service as a set of very stable long-term objectives, towards which the

organization is striving. It is the driving force in the organization, and the basis for policies, plans, and operations.

The mission and values require extensive changes in personnel management practices. Specific strategic objectives address merit, enabling employees to reach their full potential. They also aim to achieve employment equity, effective performance appraisal, succession planning, and the efficient and effective use of resources.

The staffing reform project drawn up after consultation with the Public Service Commission focuses on corrections workers in institutions and parole offices. This will include all members of the Correctional (CX), and Welfare Programs (WP) groups in the Service, and related positions for the purposes of career

progression such as wardens, district directors and other correctional managers. The project was initiated in March, 1989, to:

- enable managers to staff positions without delay;
- provide for better evaluation of the skills and abilities of the staff; and
- provide training and development opportunities that allow individuals to achieve their full potential.

It was a tall order. However, nothing is completely new under the sun. Many organizations have developed effective human resource management practices. The challenge was to benefit from the experience of others and come up with a system geared to meet the needs of the Correctional Service. Both the Canadian military and External Affairs have career management processes that include pre-qualifying candidates for promotion. Systems based on matching employees' qualifications and job requirements are in use by the Public Service Commission and the RCMP, among others. The project team looked at various approaches taken by other public and private organizations.

The project followed five phases:

- Occupational analysis—the content of the various jobs, the importance of particular tasks, and the interrelationships between various job levels were determined through a questionnaire and focus group discussions.
- Design of the mechanics of the system—extensive consultations were held on the various processes related to career development and staffing.
- Development of performance and qualification standards—based on the occupational analysis, performance standards and related qualifications were identified for each job level.
- Design of a new performance evaluation system—using the performance standards as a basis, a new, more objective performance evaluation process was developed.
- Training of supervisors and employees in performance evaluation—all employees and supervisors will be trained in the new process.

Throughout the project, there has been extensive involvement of the supervisors and staff who will be affected by the new system. The questionnaire designed for the occupational analysis was given to over 2,000 staff members at 33 locations in all regions. Focus groups were held at various stages of the project to elicit the views of line staff, supervisors and managers. The working group included line correctional staff as well as representatives from regional and national headquarters and the union.

The new approach establishes a career management cycle (see diagram) that allows employees to qualify at their own rate for future promotions. An inventory of qualified personnel will be reviewed on an annual basis by a merit rating board, ranked in order of merit, and placed on an annual eligibility list. When vacancies occur, positions will be staffed without delay from the list—in minutes rather than in months.

Performance evaluations based on established standards and a career planning process are both important elements of the system. A career manager will be established in each region to act as an advisor to employees and managers in career development matters. Committees to review performance evaluations and an effective redress process will ensure fairness and equity.

The benefits of a career management approach will be readily apparent. Both management and employees have a vested interest in making the system work and it will pay big dividends for each. For managers, it will re-focus personnel management practices by making staffing responsive to their needs, by making training a top priority and providing an effective performance evaluation and career development process. Employees will have a clear picture of the training and development available to them and a career path to follow. Implementation of the new system is scheduled to begin in fiscal year 1991-92. ♦

Michael Hale is Project Manager, Staffing Reform, for the Correctional Service of Canada. For more information on Career Management in CSC, contact him at (613) 992-0443.

Coping with New Legal Shoals

by
John Tait

The responsibilities of public service managers have grown and changed significantly as a result of two new developments in Canadian law. These are the evolution of the *Canadian Charter of Rights and Freedoms* and the expanded environmental assessment and review process. The application of the Charter and the environmental assessment guidelines have resulted in challenges to government programs and have had serious fiscal implications. Public servants must be prepared to cope with this new reality and to handle new duties resulting from legal changes.

The Charter is relatively young. It has been in force for less than nine years, except for the equality rights guarantees which took effect only five years ago. Despite its short life—the United States has had a constitutional bill of rights for about 200 years—the Charter has already had a significant impact on Canadian society. In particular, it has had a profound influence on the conduct of government and management responsibilities in the public service.

Formerly, the doctrine of Parliamentary supremacy held sway. Parliament and the provincial legislatures could do what they wanted, summed up in the phrase “the Queen can do no wrong,” so long as it was within their sphere of constitutional competence. With the adoption of the Charter, limitations have been imposed on the law and policy-making powers of government. These limitations are determined, ultimately, by the courts.

Governments retain the capacity, and the responsibility to make the social, economic and other policy choices that must be made. But the courts have been given the power to test laws, policies and programs against the standards of the Charter. The courts have shown respect for the policy-making functions of government, and a desire to avoid interfering in those matters that

are properly the responsibility of the executive and legislative branches of government. Yet where laws, policies and programs are challenged under the Charter, the courts have often had to assess their underlying rationale.

The courts have the ultimate say on the application of the Charter, but they only exercise this role when someone brings a legal challenge. The litigation process is one way of resolving Charter issues in laws, policies and programs of the federal government but not the best way. An orderly consideration of these issues before they reach litigation is obviously much to be preferred.

The government has conducted general reviews of federal laws, programs and policies to ensure they conform with the Charter. But the full integration of Charter issues as part of the process of government has taken some time. As well, the Charter is like a living organism, taking shape with every legal judgment. While we have sometimes been ahead of the game, we have not been able to anticipate every development. But we have learned and adjusted.

Let's consider some of the key provisions of the Charter, and how they have been interpreted by the courts.

The provision that has had the greatest effect on the broadest range of laws, policies and programs of government is section 15 of the Charter. This is the equality section, which guarantees equality before and under the law and the equal protection and equal benefit of the law without discrimination on the grounds of race, national or ethnic origin, colour, religion, sex, age and mental or physical disability.

Already, the Supreme Court of Canada has set out some basic thinking about section 15. The Court has said that the section prohibits discrimination not only on the basis of grounds that are listed in section 15 but some that are not. One example is citizenship. The Court has suggested that it will recognize other grounds analogous to those listed that involve personal characteristics. Still, not every distinction on the basis of such grounds is discrimination. The focus appears to be on distinctions involving questions of stereotyping, prejudice or disadvantage.

Another important provision of the Charter is section 7 which guarantees the right to life, liberty and security of the person and the right

not to be deprived thereof except in accordance with the principles of fundamental justice. Section 7 has been used to invalidate Canada's abortion legislation, drug testing programs in prisons and restrictions on the use of provincial funds for medical services. It has also been responsible for significant changes in the procedures of administrative boards and tribunals.

Section 2 of the Charter guarantees the fundamental freedoms: freedom of conscience and religion; freedom of thought, belief, opinion and expression; freedom of peaceful assembly; and freedom of association. Under this provision, issues that have been raised in the courts include hate literature, the ability to strike and bargain collectively, and the political activities of public servants.

These and the other rights and freedoms guaranteed by the Charter are subject to section 1 of the Charter. Section 1 permits limits to be put on these rights and freedoms where the limits are reasonable, prescribed by law and demonstrably justified in a free and democratic society.

The courts have developed firm criteria for justifying a limit under section 1. The burden of justifying the limit is on the government and the limit must be prescribed by law. It must flow from a statute, a regulation, common law or some other instrument having the force of law. It must also be precise and ascertainable. Finally, the limit must meet a test established by the Supreme Court of Canada. The objective of the limit must bear on a societal concern that is pressing and substantial. The means to reach that end must be carefully designed and rationally connected to the objective, impair the Charter right as little as possible, and not be disproportionately severe in its effects. The task of justifying a limit under section 1 is difficult and requires the government to be able to articulate a well-reasoned rationale that is backed up with solid evidence.

A rough guess is that there have been about 10,000 cases involving the Charter since 1982. I

will single out just two of these as examples of the impact of the Charter. The first is *Singh v. Canada Employment and Immigration Commission*. In this case, the issue before the Supreme Court was whether section 7 of the Charter required an oral hearing for a person claiming refugee status. The Supreme Court



Iraqi families arrive at Dorval Airport in search of refugee status.

held that the principles of fundamental justice required an oral hearing to determine serious issues of credibility. The immediate impact of this decision was to create a serious backlog in the refugee determination system. Ultimately, the whole system of refugee determination had to be reformed amid considerable controversy. This decision has also had a significant affect on the way other administrative tribunals conduct their affairs.

The second case, *Schachter v. The Queen*, involved provisions of the *Unemployment Insurance Act* providing for maternity leave for natural mothers and child care leave for adoptive parents only. In response to a challenge by a natural father, the Federal Court held that the restriction of child care benefits to adoptive parents discriminated against natural parents contrary to section 15 of the Charter. The Court ordered that the child care benefits be extended to natural parents, which turned a \$4 million program into a \$400 million program.

The *Schachter* case raises quite squarely the

question of the relationship between Parliament and the courts. Before the Federal Court of Appeal had decided this case, Parliament had before it legislative proposals to address the issue of child care benefits, but in a different way than it had been dealt with by the Court. What came to be at stake in this case was the question of who would determine the most appropriate way of resolving the issue, once the court had found the law to be inconsistent with the Charter. In particular, the question is whether benefits can be extended by the courts or whether Parliament will be given a chance to correct the program through legislative amendment. To resolve this question, the government has applied to the Supreme Court of Canada for leave to appeal the Federal Court's decision on the question of the remedy.

These and other cases have focused attention on managing government in the context of the Charter.

There are a number of lessons managers and policy planners can learn from early experience with the Charter. First, the Charter is an important part of the environment for policy planning and decision making. It cannot be ignored any more than fiscal restraints or technological change.

The second lesson flows from the first. Managers and policy planners must integrate legal considerations into their operations. Legal advisors should be part of this process. This does not mean that the lawyers make the decisions. This remains the responsibility of the managers and policy planners. But more and more, managers and policy planners have responsibility for decisions with legal consequences.

The third lesson is that legal elements should be considered early on. It is risky to sit back and wait for court decisions. The government must be prepared to meet challenges to its laws, policies and programs.

A fourth lesson is that policy planning and decision making must be increasingly supported with rationales and evidence. This is so for two reasons. Department of Justice lawyers need much more of such information before they can provide an assessment of Charter risk. Secondly laws and policies must be able to withstand the scrutiny of the courts, if necessary. It is difficult to develop rationales and evidence years after

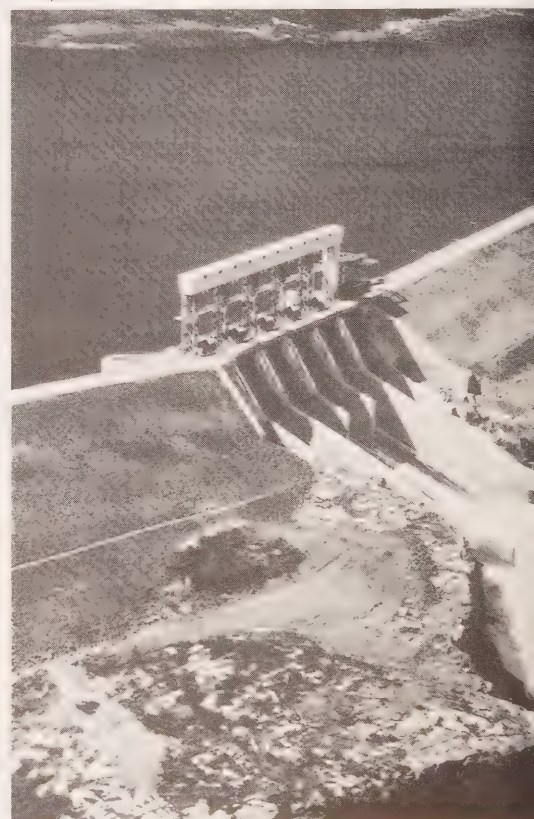
the fact under the pressure of litigation.

It is helpful if the Charter is not seen as imposing obstacles to effective decision making. The Charter sets standards that may help strengthen the policy basis of the law or program in question. It has been a catalyst for rethinking many questions. To a great extent, the Charter has enhanced the rationality of the policy and law making process of government.

Finally, the Charter has changed the nature of the working relationship between Justice lawyers and their clients. More than ever before we must work together.

Let's turn now to the expanded process. Recent events have heightened awareness of this process among public service managers, as well as the public.

Canapress



Hydro Quebec's LG-3 site at James Bay.

These events stemmed from the introduction of the Environmental Assessment and Review Process (EARP) Guidelines Order in 1984. Passed by Cabinet order, the EARP Guidelines provide for a process for predicting the potential

environmental consequences of proposals that require a federal government decision.

Recent cases involving the EARP Guidelines have had fundamental repercussions for the conduct of environmental assessment by the federal government to the extent that courts ruled that the EARP guidelines constituted a regulation providing for a mandatory code of practice.

The cases that have been decided to date have far-reaching implications for public service managers involved in decisions and actions with potential environmental consequences:

- The federal government must comply with EARP Guidelines—they are binding on the federal government. In particular, the



Guidelines must be complied with before irrevocable decisions are taken.

- It is not enough to determine whether environmental impacts can be mitigated. Government departments must outline the specific measures that can be taken to lessen environmental impacts.

- Government departments must provide a record of their actions, explaining what part of the EARP Guidelines it has relied on and provide a written decision showing that the assessment process has been followed.
- The duties under the EARP Guidelines flow from the Guidelines Order itself, independently of any particular statutory scheme. These duties may arise in a variety of areas under a variety of federal laws, wherever there are potential environmental consequences arising from some federal decision or action.

The federal government has developed new environmental assessment legislation, Bill C-78, now before the House of Commons. In the interim, the EARP Guidelines Order sets the standard for environmental assessment and review by the federal government.

No doubt, the environmental assessment process will continue to evolve whether by legislative amendment or by court decisions. In the meantime, the EARP Guidelines require vigilance by public service managers. If the Guidelines apply, managers must ensure that the process established by the Guidelines is followed. Information regarding the Guidelines can be obtained from the Federal Environmental Assessment Review Office. Beyond that, lawyers of the Department of Justice are available to provide advice and assistance concerning the application of the Guidelines.

These recent legal developments, both under the Charter and the environmental review process, have put new burdens on public service managers. At the same time, they have provided new opportunities to add to the rationality of government decision-making. The legal dimensions of public service management have expanded considerably as a result. While managers cannot be expected to know the ins and outs of every aspect of these laws, it is clear that it is their responsibility to ensure that the legal issues are considered and addressed. ♦

John Tait is Deputy Minister of Justice.

Advancing Human Rights

by
Ed Broadbent

In an office on rue de Brésoles in Old Montreal, former NDP leader Ed Broadbent has gathered a small but blue-ribbon staff to run a new International Centre for Human Rights and Democratic Development. The Centre is funded with a \$15 million federal grant until 1992, and its mandate is to defend and promote human rights throughout the world, particularly in developing nations. Its staff of 13 includes Nobel Peace Prize winner Oscar Arias, former president of Costa Rica, Keba M'baye of Senegal, an International Court judge and Mrs. Asma Jahngir, a Pakistani lawyer. In a recent speech to the Trinity College Club of Ottawa, Broadbent outlined what he believes are Canada's responsibilities from the perspective of his new assignment.

No democratic government can ignore the contending claims of security, trade and human rights. Short of a real or perceived attack, however, any good democratic government must ensure when in conflict the concerns of human rights will prevail.

Alexander Solzhenitsyn said that the most enduring achievement of the United Nations was the Universal Declaration of Human Rights. He may well have been right. Although shortly after its adoption in 1948 the world was launched into the Cold War, the powerful words of the Declaration are once again being quoted to support freedom rather than simply being used as part of the arsenal of verbal instruments in Cold War rhetoric.

Note the words in the preamble: "The inherent dignity and the equal and inalienable rights of all members of the human family is the foundation of freedom, justice and peace in the world."

We have all watched with fascination and joy as the walls of the Cold War have been falling down during the past five years. From Prague to Moscow democracy, rights and the rule of law are either being restored or put in place for the first time. The major external consequence of this is that throughout Asia, Africa and Latin America, the super powers, once benignly or cruelly indifferent to human rights within their client states, no longer have mutual global rivalry as a justification for any kind of repression or intervention. Indeed President Bush and President Gorbachev now meet during an international crisis not to confront but to consult.

Once again in history, a serious change in the elements of international power provides an opening for those seeking justice instead of domination.

Consequently, from Kenya to Guatemala, from the Philippines to Cuba, insistent demands for establishing or broadening the range of human liberty are taking hold.

In one way Canada has taken a lead in this new area. The adoption by Parliament in 1988, with the support of all three parties, of the act creating the International Centre of Human Rights and Democratic Development was propitious in its timing. With its mandate to support human rights and democratic activism anywhere in the world, a significant step was taken by one sovereign state with implications for other states. Although the new Centre's role is not deliberately to provoke national governments, the reality is that in actively supporting those courageous men and women who are peacefully struggling for their rights within other states, we inevitably run the risk of indirect confrontation.

We will be supporting and advocating the content of UN covenants as they comprise the *International Bill of Human Rights*, contending that all states have an obligation to live up to their requirements.

I believe that all democratic states, still a small minority in the world, have an obligation to make human rights and democratic institutions a central and not a marginal aspect of their international policy. Clearly Canada is well placed to do this. All those who have travelled abroad, particularly in developing

nations, will know that the fact we have no tradition as an imperial power gives us, at times, a certain entrée denied to the United States and to many European nations. What often goes unsaid is that along with the Scandinavians, the absence of *any power*, imperial or not, is also conducive to being well perceived

Now is the time to lead. There are a number of concrete steps that should be taken by Canada, some of which have already been put in place by other states.

In our bilateral relations, human rights and democratic requirements must become a key conditional element in all agreements. For most of this century, capitalist and communist governments alike have seen development almost exclusively in quantifiable economic terms. (All development officers in governments should be compelled to actually read Adam Smith and Karl Marx. To their astonishment many would discover the former regarded himself as a "moral scientist" and the latter saw creative human emancipation as the serious objective of so-called economic development.)

Policy makers must take the words of the 1986 United Nations Declaration of the Right to Development seriously. What is key to this declaration, strongly supported at the UN by developing nations, is the view that, notwithstanding differences in cultures, religions and economies, all of the family of human rights should be seen as important. Such rights must not be seen as ornamental add-ons to the notion of development: *they are an essential component of the right to development.*

In rich and poor lands alike men and women want food and freedom of expression. They want and deserve bread and roses. Our bilateral aid agreements must, therefore, be conditional

and entail an examination of the record and commitment to human rights of all would-be participants.

At the multilateral level, Canada should lead in getting all trade and development policy *as a matter of routine* to include human rights considerations. This should not constitute imposing our national standards or even so-



Ed Broadbent:
The view from
rue de Brésoles.

called Western standards. It should constitute applying already agreed-upon UN resolutions and covenants.

It is time that the GATT included a clause whose purpose would be to prevent the undemocratic exploitation of the world's poor. Such a clause would take into account existing differences in development but would obligate contracting parties to observe certain minimum

labour standards based on ILO agreements. Such standards would be specified by an advisory committee to be established by the GATT and the ILO.

We must insist that freedom of association, minimum age, abolition of forced labour and the right of free collective bargaining standards be regarded as important as the legitimate right to make a profit in international commerce.

Canada should show its commitment to human rights and democracy by ensuring an annual debate in Parliament, which would include the participation of the Secretary of State for External Affairs and the Secretary of State who has Parliamentary responsibility for federal domestic human rights matters. The ministers would be expected to give a full accounting, including a record of our votes at the United Nations, the World Bank, the IMF and the GATT.

Canadians as well as other citizens of the world have now come to expect their governments to take into account the environmental impact of development projects.

Surely it's time, as a democracy, we expected human and democratic rights to have a significance at least equivalent to the environment. Humanity deserves clean air *and* fundamental rights.

Let me conclude by dealing with two possible concerns about such a policy for Canada. Some will say that such a forthright commitment now would unfairly isolate us from other friendly but competing developed nations. I say simply that others, and not simply the Scandinavians, have started to move in the same direction — at least verbally.

In June President Mitterrand said: "France will link its contribution [to development] to efforts designed to lead to greater liberty and democracy." During the same month the British Foreign Secretary made a similar pronouncement.

Two months earlier US Assistant Secretary Herman Cohen, in a speech in Washington about his country's policy in Africa, specifically noted a change in development policy. From now on, he said, there would be a new commitment to the principles of democracy.

Of perhaps greater seriousness is the danger of being seen to impose on developing nations our own standards. While it is essential that no one model of democracy be seen as the standard, it is also essential for humanity that those principles of democracy and human rights that the developing nations themselves have accepted at the United Nations be applied to all. It was the developing nations who most vigorously fought for the recent UN Declaration of the Right to Development. We must take our stand with those in developing countries who are struggling for liberty. As a citizen of the Philippines said, authoritarianism is not essential for development, but it is essential to perpetuate the status quo.

Whatever we do it will remain in the future as it has been in the past: a more humane and just order will ultimately be created only by those living within their own lands.

What we can do is aid or hinder the process. By our action or inaction we will take sides one way or the other. Surely we must be on the side of those favouring human rights and democracy. ♦

The CPP Turns 25

by
Margaret Negodaeff

Every payday since January 1966, Canadians and their employers have contributed a percentage of payroll earnings to the Canada Pension Plan (CPP). In one way or another, the CPP — and its counterpart, the Quebec Pension Plan (QPP) — touch almost everyone. The ballpark figures tell the story, and it's quite a ballpark; in fiscal 1988-89, some 9.5 million Canadians contributed more than \$6.2 billion to the CPP. Its holdings now amount to more than \$38 billion, which funds not only indexed pensions, but a measure of protection for surviving spouses and children and financial help for bread-winners who become disabled and their children.

But the main significance of the CPP for most Canadians is being able to look forward to that monthly retirement pension cheque arriving in the mail. Last year more than 2.2 million retired Canadians received an average of \$300 a month from the CPP/QPP. For the vast majority of them it provided the largest part of their retirement income.

The Canada Pension Plan is the most complex social security measure in Canada's history. Its 25th anniversary is an occasion for the politicians and public servants who were intimately involved in the creation of the plan to look back to the hectic and rewarding days that saw its birth. For their reminiscences of CPP's coming to life as the cornerstone of Canada's pension system, *Dialogue* turned to the Hon. Stanley Knowles, the grand old man of pension reform in Canada, and three public servants — Douglas Allen and Gifford Price, both now retired and receiving the pension they helped to create, and Ron Stuart, the CPP's first manager of claims, who today is Assistant Director General of National Operations of the Income Security Programs Branch of Health and Welfare.

In Canada, as in other western countries, the notion that publicly-funded pensions were a proper claim on urban industrial society, and not a reward for shiftlessness, first took hold in

the aftermath of the First World War. In 1919, the Liberal party promised legislation on health insurance, contributory old age pensions and unemployment insurance. But it was not until 1927 that Mackenzie King's Liberal government introduced the first old age pension. It provided a pension of \$20 a month for needy Canadians after age 70. Still, reflecting the temper of the times, it was subject to a strict and often humiliating means test, and payment was denied to anyone who earned a paltry \$125 a year or more. Stanley Knowles believes the figures were chosen for their arithmetic neatness. A pension of \$20.00 a month plus \$125 came up to \$365 annually, or \$1.00 a day. Considering that the average life-span was then somewhat less than 70, the drain on the public treasury was none too onerous.

NA 138867



Mackenzie King on the stump in Cobourg, Ontario in 1926.

When Knowles was first elected to Parliament from Winnipeg North Center in 1942, the old age pension rate was still at its 1927 level. Having watched his widower father struggle through the depression, Knowles poured much of his energy into improved social security. "I made an increase to \$30.00 a month and a lowering of the age limit two of my major priorities," he recalls. "We tried very hard for improvements, but we only managed to get a five dollar increase." That came in 1943.

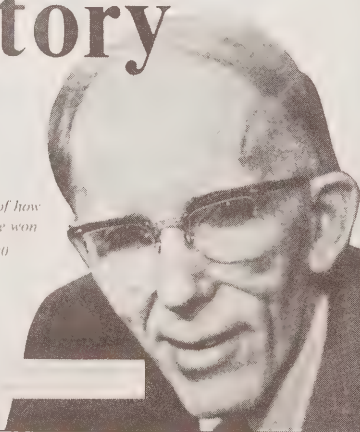
In the Commons, Knowles — now, at 82, the Honourary Officer of the House — was the unrelenting champion of pension reform.

"Around 1950," he recalls, "we created a Joint Parliamentary Committee on Pensions which recommended that Old Age Security (OAS) be payable to everyone over 60, not 70, and at the rate of \$40.00 a month." That was a major breakthrough. In 1951, the federal government introduced the *Old Age Security Act*, which provided a universal pension of \$40.00 a month — funded and administered entirely by the federal government — but still paid only to Canadians over age 70. But the means test and minimum income requirement were abolished. A second piece of legislation, the *Old Age Assistance Act*, set up a cost-shared program with the provinces which provided a pension for those aged 65 to 69, but for this the means test survived.

Photo Features

The Pension Story

An account of how pensions were won 1905-1980



The Hon. Stanley Knowles: The grand old man looks back.

Knowles recalls with amusement that Prime Minister Louis St. Laurent, who was in his late sixties at the time, had vehemently opposed pension increases. But after the increase was approved, St. Laurent told colleagues privately he was rather pleased he would be receiving the increased pension the following year.

In 1957, the Liberals lost to John Diefenbaker's Conservatives. Pension policy

development went "on hold" while medicare took precedence, although the Diefenbaker government increased the benefit from \$40 to \$75 a month.

By the time the Liberals returned to power under Lester B. Pearson in 1963, it was becoming increasingly obvious that this could not meet the needs and living costs of Canada's older people. "I think it was Mr. Pearson who finally said that Canadian pensions should be improved," Knowles says. "And that, as I can recall, was the beginning of the Canada Pension Plan."

The new government moved swiftly. Within four days of being sworn in, Health and Welfare Minister Judy LaMarsh established an Interdepartmental Task Force on Old Age, Survivors' and Disability Insurance. It first met April 26, 1963 under the chairmanship of the Deputy Minister of Welfare, Dr. J.W. Willard, with C. D. (Doug) Allen as Secretary.

The Task Force held some 61 formal meetings and prepared memoranda on all conceivable aspects of the as-yet unnamed plan: types and rates of benefit; rates of contribution; cost estimates; registration systems; economic implications; implementation schedules; retirement tests and qualifying periods.

"When Mr. Diefenbaker was in power," Doug Allen recalls, "he asked Professor Robert Clark of the University of B.C. to prepare a report on economic security for the aged in the United States and Canada. The Americans advised us to make public pension coverage as wide as possible right from the start, because some 'uncovered' groups would later want benefits and there would be great difficulty treating them fairly and equitably.

"Back in the early '60s, only 35 per cent of the labour force was enrolled in private pension plans. So they really had very little in their old age," Allen says. "And private plans had many weaknesses. If you were a part-time employee or self-employed, you got nothing. If you were enrolled but left your job you might only get your own contributions back. But if your employer was paying the whole shot, you got nothing. And generally there was no portability if you left one job for another."

The Task Force worked day and night. Although the hours were long, Allen remembers

the dedication and teamwork that usually made up for a chronic lack of sleep. "One Sunday, Judy LaMarsh expressed her appreciation to a few members of the Task Force at lunch at a Chinese restaurant. She said 'I'm so thankful I'm not married to any of you guys!' We wondered for a moment what was wrong with us. Then Judy explained she felt very sorry for our wives and families because of the overtime. 'When it's all over' she said, 'I want to have a party for you and for them.'" And when it was, Ms. LaMarsh threw a party at Kingsmere and personally thanked every wife.

On March 17, 1964, less than a year after striking the Task Force, the Minister of National Health and Welfare introduced Bill C-75 to the Commons "to establish a comprehensive program of old age pensions in Canada payable to contributors and survivors at any age after 65." Quebec decided to create and administer its own almost identical plan, the QPP.

"We worked very closely and very well with Quebec," Doug Allen recalls. "Everything had to be coordinated, including Social Insurance Numbers, the amounts of income on which pensions were based, the size of the benefits and so on." Cooperation between federal and provincial bureaucrats was gratifyingly high.

When Ontario's Premier Robarts heard that Quebec would have its own plan, he decided that Ontario would follow suit unless the federal government lent the CPP funds back to the provinces in the proportion they were collected. As a result, almost all the money in the CPP fund is now invested in loans to the provinces. In 1989, the interest rate was 10.08 per cent which yielded almost \$4 billion for the CPP Fund.

As a result of a series of federal-provincial conferences, other details fell into place. The CPP/QPP benefit was set at 25 per cent of an individual's average earnings. The contribution rate was set at 1.8 per cent of earnings between lower and upper limits, with employers contributing an equal amount. Cost-of-living indexing was agreed to as were benefits for survivors and the children of disabled contributors. And on one crucial point, Stanley Knowles had clearly won: the prime minister proposed that by 1970 pensions be available at age 65, rather than 70.

As the House of Commons went into Committee of the Whole to discuss the fine print of the plan, Doug Allen was listening in the Gallery. "It went on and on," he recalls. "Stanley Knowles sent me a note saying his first grandchild had been born. I sent it back with congratulations, saying I hoped we wouldn't still be sitting there when the second one was born."

Finally, in late March, 1965, the legislation was approved, and the bill enacting the Canada Pension Plan received royal assent in April, to come into effect the following January 1. Canada at last had publicly-administered, contributory social insurance pensions that Canadians could take with them from job to job — and it was, moreover, the first Canadian social security program to be indexed to the rate of inflation.

To build the administrative structure that would operate the plan, Deputy Minister Joseph Willard hired Gifford Price from Ontario's Department of Public Welfare and Gordon Pickering from Manitoba. Pickering, the first director of CPP, has variously been described as "a very energetic person," "one who tolerated no foolishness," and "somewhat abrupt." Price, who worked for Pickering, calls him "absolutely the best man to set it up."

Pickering and Price worked for the first three or four months without any staff. Initially, Health and Welfare wanted to set up the CPP organization along the lines of the Old Age Security Office. Price remembers saying "My God, don't you realize OAS will be a minor program compared to the CPP?"

Another frustration was convincing the country's private insurance companies that the CPP would actually be financially beneficial for them: they could now reduce their benefit payments. The CPP managers created their own private names and acronyms for some of the more difficult people and companies. Price was always afraid one of them would slip up and use the not-so-complimentary names in CPP correspondence and literature.

Ron Stuart was hired by Gordon Pickering in 1966 as the CPP's Manager of Claims. Many meetings were held in temporary government buildings in what is now a parking lot at Dow's Lake in Ottawa. "Our first permanent residence was a converted laundry on Argyle Avenue,"


EMPLOYERS

Canada Pension Plan Deductions Begin Jan. 1st 1966

Employers must deduct contributions from employees who are aged 18 to 70 and paid at a rate equivalent to more than \$600 a year.

Contributions of 1.8% are payable on earnings of between \$600 and \$5,000 a year as set out in The Canada Pension Plan Contribution Tables.

Employers must match contributions deducted from their employees and remit the combined amount. Instructions for remitting are contained in The Canada Pension Plan Contribution Tables, sent to employers in November. If you did not receive these Tables, or if you have any enquiries regarding the Plan, contact your nearest District Taxation Office.


 The Canada Pension Plan

Printed by the Department of Public Welfare, Ottawa

HWC-P16h4

HWC-P16h4

The Canada Pension Plan and its benefits



Stuart recalls. "Huge Burroughs 5500 computers, run by the Department of Supply and Services, resided in the basement. We at Health and Welfare had the second floor — with windows."

Photo Features



Ron Stuart:
Dedication
came out with
the wash.

It was a time of 16-hour days and work-filled weekends. "When we started to get into the really hard stuff — procedures and regulations — nobody cared what time it was," says Stuart.

Andrews Hunt



CPP's first
computer
system in the
basement on
Argyle.

But not everything from those days survives. Ron Stuart would like to find a copy of the first CPP application form. Brian Rosenthal, one of the supervisors, was drafting procedures for the district offices long into the night. When the form was printed, Stuart recalls, it read: "When the application is complete, mail the applicant to Head Office."

Stuart, who had come from the private sector, used to take exception to remarks his friends and colleagues made about public servants. "I knew how dedicated everyone was — and most of them still are. Frankly, I don't think you could find a more dedicated bunch in private industry. Even Personnel made an effort to find people who really cared about the CPP."

Doug Allen and Gifford Price have similar memories. "Without patting ourselves on the heads too much, we were terribly pleased with our efforts," Allen says, "I like to think that the introduction of the CPP improved private pension plans and has made the public better informed about pension plans in general."

"I think it is very important that the Canada Pension Plan is fully indexed. In fairness to private pension plans, indexing would certainly cost them money but indexing is what makes me believe so deeply in Canada and the Plan," says Allen. Gifford Price maintains that "I would have swept the floors if necessary, because I believed so firmly in the CPP."

Ron Stuart particularly remembers one letter thanking his staff personally for the pension. "A woman wrote 'Now we can keep our house.' That type of thing really hit us — keeping one's house. To us, it made it all worthwhile." ♦

Margaret Negodaeff is a
freelance writer.

"The dedication was unbelievable. It was nothing to work until one or two in the morning, then come back first thing. But it was a lot of fun, rather like constructing a building, and everyone loved what they were doing."

The “Fulminating Personality” of Marcel Cadieux

by
Robert Bothwell

The strength of an institution is best measured by the ability of its second generation to live up to the standards of its founders. A case in point is the Department of External Affairs, best known today because of the leaders of its brilliant founding fathers, Pearson, Wrong, and Robertson. What is less known, and less understood, is what came after.

External's first generation lasted a very long time. Norman Robertson, the first as well as the last of the group to hold the under-secretary's post, left the job only in 1964. Who would succeed him? To Robertson there could be only one choice: Marcel Cadieux, his deputy. Paul Martin, the minister, approved. As he later wrote, "We both felt that Cadieux was the right man, given the government's aim of creating closer relations with France and francophone countries." Martin and Robertson were right about one thing: Cadieux was the right man, but unfortunately through no fault of Cadieux's they were wrong about closer relations with France.

He had the necessary experience, of course. Born in Montreal in 1915, the son of a postman, Cadieux had struggled for an education, went to college on scholarship, and then cast about for a career. He qualified as a lawyer and passed on to graduate studies at McGill. Life was not easy, but life was also an opportunity to triumph over adversity. Those whose way was smoothed by wealth and privilege, those who did not serve, attracted Cadieux's animosity if not contempt. In the war of the idle grasshoppers and the industrious ants, Cadieux was firmly on the side of the ants.

He found his *métier* in 1941. That year he joined External Affairs as a third secretary. The official record of his career over the next decade was unremarkable. Posted to London and then Brussels, he had a chance to observe, with a

jaundiced eye, Vincent Massey's grand style at Canada's premier diplomatic post, as well as soak up impressions of a ravaged and impoverished post-war Europe. The young diplomat had plenty of time to devote to his tasks. He kept to a spartan, bachelor existence. When he was in Ottawa, he would go home to Montreal every weekend; some said that he still took his laundry with him. Only in 1956, at age 41, did Cadieux happily marry.

Various jobs in Ottawa followed until, in September 1954, he was appointed senior adviser to the Canadian delegation to the International Control Commission in Vietnam. The commission's immediate purpose was to witness and supervise the evacuation of the French army from what was to become North Vietnam, and to facilitate the passage of refugees from one side to another.

Canapress



Ambassador Cadieux (right) presents a collection of Canadiana to Philadelphia's Temple University (1975).

The experience scarred Cadieux, and fixed his views on the basic issues of the Cold War. It was one thing to deal with communists on the diplomatic circuit, or at the United Nations. It was quite another to observe at first hand the brutal introduction of a communist regime in North Vietnam, and the chicanery of communist officials as they struggled to prevent the

departure of Catholic Vietnamese to the non-communist south. Cadieux, a devout Catholic as well as a committed believer in the western cause, emerged more determined than ever to resist communism at all costs, and to strengthen Canada's role in the western alliance, in Europe and elsewhere. Cadieux was not alone in his experience, but he was, in the view of some observers, unique in the passion he felt.

For Cadieux was a believer. His personal faith and his anti-communism were two pillars of his system, but there were others. Cadieux believed in Canada, and in the place of French Canadians in Canada. This, he argued, must include a prominent role in his chosen profession, diplomacy. Norman Robertson was his ideal; he had made External a special place, and Cadieux

always an appropriate profession for believers. Passion, belief, and even more, their outward expression, were vaguely vulgar, and certainly counter-productive. As Talleyrand, the model diplomat, advised his juniors, *Surtout, pas trop de zèle*. Cadieux gave the back of his hand to cynics; but he did not spare his views of those who were too prone to trust the Soviet Union, and who weakened Canada's resolve to stand by its western allies. Do-goodism had little appeal and less credibility in Cadieux's repertoire.

Cadieux was rewarded with the post of legal adviser, one of the most senior and prestigious in the department, in 1956. Legal was a small group, dealing mainly with treaties, but its functions were often crucial. Under Cadieux, the division attracted more than its share of talent:

NA-139786



Marcel Cadieux with Paul Martin, facing off against Kosygin and Gromyko in Moscow (1966).

conceived it his mission to keep it that way. Service in "the department" was a privilege that must be earned, above all through character. It was character rather than the mindless performance of a job, or even ambitious professionalism, that made External Affairs more than a bureau of lost souls, and an appointment worth having.

"For him it was a priesthood and we were all members of the order," Vernon Turner recalled. According to another old friend, "Marcel was a crusader, a man of conviction." Diplomacy is not

Alan Beesley, Maurice Copithorne, and Allan Gotlieb were just three of its young stars. It would be as under-secretary that Cadieux had an opportunity to stretch their talents. In the meantime, he kept his staff and himself busy, rising at dawn to prepare lectures for a course in public law at the University of Ottawa — and writing four books.

Cadieux was not the first French Canadian to rise high in "the department." Jules Léger had been under-secretary before him, in the 1950s, and continued as Canada's ambassador to France.

French Canadians were traditionally under-represented in Canada's public service, though that was less true of External than of other departments. Cadieux was determined that French Canadians should make an impact in quality as well as quantity. His point of view was expressed, or so it seemed to some of his contemporaries, in demanding more of his French-speaking subordinates than of their English counterparts — and he was not easy on them, either.



Charles de Gaulle with Mayor Jean Drapeau in Montreal (1967).

Sometimes his impatience was communicated up as well as down. Paul Martin's pursuit of Canadian mediation in Vietnam and elsewhere commanded Cadieux's support, but not his conviction. Sometimes, according to a Vietnam expert of the period, he positively bullied the minister into supporting his positions. Sometimes, he reinforced his logic by pounding the table. It mattered little to the under-secretary whom he offended, if they were wrong. But, as a colleague mildly observed, "You don't exterminate your opposition: you may have to work with them later."

Others remembered more than the table-pounding. Cadieux could be gentle and considerate. Among friends, he showed a sense of humour, and a sense of fun. "Exceptional in his intellect," Allan Gotlieb later wrote, but of course also "exceptional in his decisiveness." Those he respected got free rein. Juniors remembered Cadieux sitting silently, approving, as they rattled off reports and briefings to ministers. It was their show, not the under-secretary's, who showed unusual delicacy in staying out of the limelight. In any case, Cadieux ran a lively show. "The life of the mind" was respected, Reeves Haggan, a well-placed but somewhat detached observer in Mitchell Sharp's office, recalled. It hardly mattered that the under-secretary left management and administration to others, while he concentrated on the traditional role of the under-secretary, as the government's chief foreign policy adviser.

The opposition was not to be found only in Ottawa. Cadieux's term as under-secretary coincided with the government of Quebec's push for autonomy, including a large and independent role in the conduct of foreign affairs. In this Quebec had the enthusiastic support of the government of France from the mid '60s through the early '70s. Under the guidance of Claude Morin, Quebec's deputy minister of intergovernmental affairs, the province pursued a policy of incremental autonomy, nibbling off bits of federal jurisdiction by establishing precedents. And a precedent, if repeated often enough, would become a convention. It had been done before, and in living memory, as Canada disentangled itself from the British Empire, and Quebec had no lack of constitutional thinkers who believed it could be done again.

It was a phenomenon for which Cadieux had no sympathy. French Canadians were citizens of Canada, and it was the government of Canada that expressed their wishes abroad. There was no contradiction and certainly no betrayal of Quebec's interests in going to work for the federal government. As Cadieux explained to a friend, "Those of us who represent Quebec in the federal administration remain faithful to the province's motto: we remember." It was a particular pity that just as French Canadians were coming into their own in the national administration, their counterparts in Quebec City

were working to undermine and ultimately negate their position. As for Charles de Gaulle, the French president became a *bête noire*. To one close observer, Cadieux behaved toward de Gaulle like Captain Ahab towards the great white whale in *Moby Dick*.

His denunciations of the French and the separatists were characteristically vigorous: so vigorous as to worry one of his friends at the office. "Why bring the English into a family dispute?" his friend asked. "They won't thank you for it, Marcel." And what if, at the end, the English turned their backs on their French-speaking friends?

None of those arguments, sentimental, prudential, or nationalist, attracted Cadieux. Separatism was one more bad cause to combat, as best he knew. And he knew, as it turned out, a great deal. Cadieux would prove a formidable opponent to the "theologians" of the province's special or autonomous status. In his view, widely shared, international law supported Canada's claim to have but one external voice. It helped that Quebec had chosen constitutional law as a principal field of battle: it might have been for just that purpose that Cadieux had built up the legal division. And so, in the late 1960s, he mobilized his young lawyers for the fray.

There was no hope of reconciling the government of France or, realistically, that of Daniel Johnson in Quebec City. So much for Paul Martin's hopes in appointing a francophone to be under-secretary. But the francophone retained enthusiasms, including an interest in a French-speaking world that was greater than France. Canadian emissaries, suitably equipped with aid packages, descended on France's former African colonies, and to good effect, in Canada's interest. Legal division manned the defences at home, and external aid abroad; between them they had no slight impact in blunting Quebec's thrust for external status. It was an imaginative strategy, and it worked.

Under Lester Pearson, Cadieux was engaged on the home front, shoring an often doubtful and hesitant prime minister in the face of blandishments from Jean Lesage or Daniel Johnson. When Pearson gave way to Pierre Trudeau in 1968, it ought to have improved matters as far as Cadieux was concerned. Trudeau stood firmly for a united Canada, and had no use for the separatists and their various

dupes. But for the under-secretary, that Trudeau should be prime minister was one of life's great ironies. Trudeau, after all, was a rich and privileged dilettante. He had worked in Ottawa, as a civil servant, and left, back in the 1950s. At best, Cadieux's colleagues remembered, he showed "a wary respect" for the prime minister.

At worst, he regarded Trudeau as an enemy — not a personal foe, but as one opposed to "the department" and its standing in Ottawa. In 1969 there came staff cuts and budget troubles. The department swallowed them, but at a cost in *esprit de corps*. Worse, the government tempted away some of Cadieux's brightest proteges — an act equivalent to leaving the priesthood, in his view.

Finally, in 1970, he stepped down as under-secretary to become Canadian ambassador in Washington. It was a challenging job, which he met with characteristic energy; but it was disappointing, too, to be ambassador of a lesser power in a place where politeness masked indifference towards Canadian problems and Canadian concerns. Sometimes, in Richard Nixon's Washington, there was not even politeness.

From Washington Cadieux passed on to Brussels, as Canadian Ambassador to the European Economic Community, and then to a stint as Canadian negotiator on the fisheries. Charged with getting a treaty, Cadieux succeeded. It was so good a treaty from the Canadian perspective, according to interested and indignant Americans, that the US Senate refused to ratify it. The strain eventually proved too great. In March 1981, aged 65, Cadieux suffered a heart attack and died.

It was appropriate that Cadieux died at the height of his powers. Cadieux's vigour, energy and commitment were his hallmark, like his proverbial "fulminating personality." It was a fulmination he deployed in good causes, and always for the public interest. Intelligence and passion made him a great public servant — and an unusual diplomat. To Cadieux there was no other way. ♦

Robert Bothwell is Professor of History at the University of Toronto. He is co-author with J. L. Granatstein of *Pirouette: Pierre Trudeau and Canadian Foreign Policy*.



On Track of the Class of '91

by
Pierre Bordeleau

The Public Service Commission is launching a new management trainee program designed to identify individuals with the potential to excel as senior managers in the federal public service, and enable them to advance toward a productive, rewarding career.

Participants in this structured professional development program will:

- Be exposed to a wide variety of practical working situations, challenging assignments and training opportunities;
- Acquire a thorough understanding of public service operations and issues;
- Develop a sound appreciation for the distinctive but complementary functions of both headquarters and regional offices;
- Benefit from personal growth and focused career development.

The objective of the program is not only to attract university graduates of the class of '91, but also current employees who show exceptional promise. Approximately 100 candidates will be chosen partly on the basis of an excellent academic record, a commitment to a public service career and a strong interest in management. More important are leadership qualities.

Once selected, candidates will come to Ottawa for an orientation course. They will then be assigned to a department and given a series of assignments. Usually, each will last a year, and offer increasingly larger responsibilities. Assignments will provide the trainee with practical management experience.

Formal orientation is to be complemented by structured skills training. Up to three weeks

each year will be devoted to seminars in a variety of core management subjects. And in keeping with the program's intent to foster individual initiative, additional courses are available in areas such as communications, electronic information systems, conflict resolution, and negotiation.

Participants will stay with the program for a period of up to five years. Throughout that time, a senior public service executive will serve as a personal mentor, providing objective counselling to assist each participant with any problems and to help ensure his or her success.

An Advisory Committee responsible for the program is composed of members of the PSC, Treasury Board, the Canadian Centre for Management Development and representatives from key departments.

All participants will be paid competitive salaries. Upon completing the program, they will be ready to assume responsible full-time management positions, and to compete for progressively senior roles.

In December, the Public Service Commission began a series of presentations in departments. All departmental managers will receive more information either directly or from their personnel director on how to use this program to complement other initiatives to meet the evolving challenges of public service management in the years ahead. ♦

Pierre Bordeleau is Director, Management Trainee Program, External Recruitment Programs, Staffing Programs Branch.

Orientation for Middle Managers

by
Susan Bridges

The face of the public service has changed significantly in the last decade, and it appears that technological innovation, political reform, and changes in corporate culture and staffing will mean even greater changes in the next 10 years. Since September 1990, participants in the Management Orientation Program for Middle Managers (MMOP) provided by Training and Development Canada (a PSC Special Operating Agency) have been introduced to the new perspectives of middle management and trained to deal with change itself.

MMOP's new design reflects the evolution of the public service. The program was updated as a result of feedback from course participants, focus groups and an occupational analysis of tasks performed across the public service. It respects the developments of the last decade. At the same time, the course content leads almost inevitably into discussions and considerations of the impact of PS2000. Thus, it focuses the attention of participants on the last 10 years of this century, and beyond.

The economic realities of the past five years — more expected from fewer resources — have influenced the design of this course. It has three themes:

- the middle manager as a skilled and competent leader;
- the middle manager responsible for program delivery;
- the middle manager responsible for human resources.

The three themes explore the skills required by present-day managers to marshal the abilities of employees to meet organizational goals.

The first theme recognizes that in an environment of rapid change, managers must be able to respond efficiently to the unexpected. This segment includes sessions on leadership, conflict and stress, current trends in access to information policy, human rights, privacy, employment equity, harassment and health and safety.

The second theme deals with the present context of increased budget responsibility and the need to restrain the use of public funds. The course examines the importance of the program planning cycle, including resource allocation workplans, downsizing and budget. The use of computer technology as support to the various functions of management is also highlighted.

As the labour force grows tighter, managers must become increasingly adept at recruiting and retaining skilled people. The last theme presents the whole framework of human resource management encompassing classification, employment equity, staffing and employee relations.

For more information call Alain Michel at Training and Development Canada, (613) 957-8531. ♦

Susan Bridges is an instructor with
Training and Development Canada.



Training

Appeals & Investigations

How to Handle Release or Demotion

by
Suzanne Albota

Staffing and staff relations communities have often expressed concerns about the processes involved in the release or demotion of an employee for incompetence or incapacity. Some of these concerns are grounded in myth or misconception. For example:

- There is no point in even attempting to proceed against an employee unless a case has been fully documented over several years;
- Nothing can be done because the former supervisor assessed the employee as fully satisfactory over the last few years;
- If an employee appeals a recommendation of release or demotion, the resultant inquiry will be a long, drawn-out and unpleasant process for the department — especially for the manager or supervisor who initiated the recommendation.

Departments that deal with such cases may feel uncomfortable, but their discomfort scarcely surpasses that of the employee. Departments and managers are not held to a standard of perfection. They must act reasonably and in good faith.

A situation should not have to drag on intolerably for either party. The supervisor must draw the problem to the employee's attention with a clear warning of the consequences. If the situation is monitored, and if the employee shows no improvement, then presumably the situation is beyond the employee's control. The length of time needed to deal with a situation of incompetence or incapacity is measured in months rather than in years if a supervisor takes a direct no-nonsense approach — yet one that leaves room for compassion and understanding.

If a former and current supervisor perceive a situation differently, great care must be taken to ensure that the views of the current supervisor are reasonable and supported by the employee's

present work performance. There may be an explanation for a drop in work performance or an unknown problem between the current supervisor and the employee.

If the former supervisor was wrong in assessing the employee or lacked the determination or skills to deal with the problem, this fact should be frankly admitted by the department.

If an employee is shown to be incompetent, then previous satisfactory performance appraisals do not automatically prevent the supervisor from making a recommendation for release.

An appellant has every right to an inquiry under section 31. This includes requiring the department to justify its recommendation. The consequences to the appellant are considerable and the unpleasantness that may result can scarcely be avoided if both sides present their evidence. Be prepared and respectful of all persons present at the inquiry. A professional approach and a thorough knowledge of the case will minimize tension and make the best of a difficult situation.

An example of a recent decision:

A decision to recommend an appellant's release (a toxicology technician) was based on her inability to perform the duties of her position. She admitted this, but attributed the difficulty to her inability to tolerate the level of noise in the work place.

The appellant argued that the department, in recommending her release, discriminated against her. The appellant also argued that the department acted in bad faith in failing to find another position for her or to provide her with training in a field other than where she was employed.

The Appeal Board found that there was no special reason why she should have found the noise intolerable, and therefore no case could be made for discrimination. Its decision to recommend her release was simply and purely based on the fact that she was incapable of performing the duties of her position. The Appeal Board found no evidence to support the contention that the department acted in bad faith. The appeal was dismissed.

Appeal Board Decision Number 89-31-DND-3R. ♦

Suzanne Albota is communications advisor for the Appeals and Investigations Branch.

In the Footsteps of Franklin

by
John Thompson

Henry Larsen, a 28-year-old Norwegian seaman became a Canadian citizen late in 1927 and then just after the new year applied for a job in the RCMP.

"After a couple of anxious weeks," wrote Larsen, "I was asked to report to the Officer-Commanding of the Vancouver Detachment. When I finally dropped off to sleep on my first day as a member of the Force, I knew I was going to give it my best."

Larsen had had a little help on the inside. Three winters earlier, when his ship was frozen-in at Herschel Island in the western Arctic, he had been befriended by the policemen at that far northern post. They had tipped him off about the new Arctic supply ship the RCMP was building. Larsen hoped to get a job on it.

He went through regular training in Vancouver ("I did not have much to do with horses," he later admitted), spending most of his spare time watching the shipbuilders at work.

The *St. Roch*, as the ship was called, made her trial run successfully in the summer of 1928 to Cambridge Bay, N.W.T. with Larsen serving as a deckhand. In late August, at the end of the maiden voyage, he was chosen to be skipper of the vessel.

Throughout the 1930s Larsen sailed his ship through the western Arctic, shuttling supplies for a few months each summer then spending the rest of the year locked in the ice in the "floating detachment" of Cambridge Bay. There "Hanorie," as he was called, got to know the Inuit.

In a land of little crime, Larsen's police duties were "the least of our problems." The RCMP he described as "a general handyman for all federal departments." Everything from issuing walrus licences to taking the census fell to the Force. One of the jobs Larsen got at Cambridge Bay was playing Santa Claus at the annual Christmas party.

Larsen's big assignment came at the start of World War II. His orders: take the ship through the Northwest Passage. Demonstrate Canadian sovereignty in the Arctic. Provide reports of weather in the far north to the Allied Forces.

In late November 1941 Henry Larsen could be found on a remote point on the Boothia Peninsula building an *inukshuk*, or landmark. Officially, it was a patrol "for the purpose of taking the Census at the various Eskimo camps." In fact, Larsen was reconnoitering the route he would take the next summer to get through the part of the Passage where Franklin had failed almost a century before.

Such preparation helped. In the summer of 1942 Larsen navigated his ship up the Boothia coast and through the Bellot Strait — the first to sail the Passage from west to east.

Two years later he took the *St. Roch* along a more northerly route, through deep water and through Prince of Wales Strait — "the real key to the Northwest Passage." "He had done what no other man had done, navigated the Northwest Passage from west to east and back again," *Time* magazine reported on October 30 1944.

Later Larsen rose to be Superintendent, Commanding "G" Division, responsible for police work in the north. He left his mark here too:

"I tried to post my men to places where they were best suited," he wrote. "Above all I tried to get them interested in the welfare of the Eskimos and Indians. The best men are those dedicated souls who really love the Arctic and its people and are prepared to devote a lifetime to its service."

Henry Larsen died in 1964, only a few years after retiring from the Force. In his honour, west of the Boothia Peninsula is the icy passage of water known as Larsen Sound. ♦

John Thompson is a historian.

How We
Were



Henry Larsen on patrol (1942).



Beyond PS2000: The Missing Political Link

by
Timothy W. Plumptre

Public Service 2000 has now been under way for about a year. A lot has been done, and more progress can be expected. But there is a missing link in the initiative.

Public servants across Canada have contributed to recommendations touching many dimensions of the public service. Ten task force reports have been released and publication of a White Paper confirms the Government's commitment to change. Most departments have launched some form of process to implement PS 2000 themes internally.

While PS2000 has sometimes been perceived as an effort to deal with "internal plumbing" — the classification system, staffing process, lack of delegation, and the like — the process has come increasingly to be seen as an initiative to improve the quality of service to the public. PS2000 is now portrayed as the vehicle whereby staff will receive fresh authority, red tape will be slashed and service to citizens improved. As a consequence, it is hoped that "government" — and in particular the public service — will rise in public esteem.

While this would be a happy outcome, the problem with this thesis is that the public makes little distinction between the public service and government in general. Evidence suggests that the reputation of the public service is intimately associated in the public mind with perceptions of our political institutions and the process of government generally.

Some investigations carried out under the auspices of the Service to the Public Task Force focused on public attitudes to government. The results were far from reassuring. They indicated that:

- members of the public have stereotyped, negative views of government in general;
- many confuse politicians with civil servants; and if they do understand the difference, they have even lower views of politicians than of civil servants;
- even if members of the public get outstanding service from a specific government department,

this does not alter their opinion about government in general;

- citizens feel government does a poor job of consulting them about changes in policy or operations; if government does consult the public, most suspect the decision has already been taken — consultation is just window dressing.

In a recent CBC debate, *Financial Post* reporter Andrew Coyne reflected some of these perceptions. Coyne portrayed politics as a place where people are required to abandon personal integrity. Although he saw politics as "seductive — a place to do real good," he then argued that truly public-spirited persons shun politics. For another straw in the wind, a November 6 *Globe and Mail* article alluded to a "poisonous attitude toward government" in the country, which is leading to "a deep sense of futility among elected politicians."

Governments, their political masters and public services are in serious trouble these days. The public mood is distrustful and irascible. The extent of the malaise is such that the recipe for renewal has to extend beyond the administrative level of government to which PS2000 is confined.

A basic requirement for good government is that good people must be attracted to serve in positions of leadership. While PS2000 promises to bring change to the public service, it remains to be seen whether the scope and direction of these initiatives will achieve the degree of change hoped for by public servants.

But even if PS2000 does lead to the change in public service culture that many are hoping for, action beyond this will be needed if "government" is to rise in public esteem. If we can't draw men and women of ability and integrity into public life, no amount of tinkering with the internal apparatus of the public service will restore confidence in the institutions of government.

How must we change our political institutions to attract such individuals? In addition to the issues being addressed by PS2000, this critical question is one we cannot afford to ignore if the broad goals of better government and improved public confidence in Canadian public institutions are to be achieved. ♦

Timothy W. Plumptre is the president of a newly formed non-profit organization, the Institute on Governance.

Bulletin
Board

The following list highlights courses offered in English (some, bilingual). To register, contact your department training officer. For information on other courses contact: PSC Training Information Centre (613) 993-6111.

Banff Centre School of Management (403) 762-6422	Executive Development Program (TBC 014): Banff, Mar.17 - 29, 1991
Canadian Centre for Management Development Ottawa (613) 997-1954	My Leadership Style (bilingual): Mont Ste. Marie, April 23 - 26, 1991 Overview of the Government (G701): Ottawa, April 22 - 26, 1991 Communicating with the Media (S209): NCR, Mar. 26, April 16, 30, May 14, 28, 1991 Stress Management (S229): Toronto, April 17 - 18, 1991 Financial Management (K106): Moncton, May 13 - 17, 1991 Managing through Negotiation (S205): NCR, April 9 - 11, 1991 Managing the Human Response to Technology (S234): Halifax, Mar. 20 - 21 and Vancouver, May 22 - 23, 1991 Personal Resilience: Affirming the Health Instinct (S229): Moncton, April 17 - 18 and Vancouver, May 30 - 31, 1991
Public Service Commission Ottawa (613) 993-6111	Managing Information Technology: a Framework for Managers (C804): NCR, June 4 - 7, 1991 Management Category Pre-Retirement Seminar (D201): NCR, May 28 - 31, 1991 Orientation to Financial Administration in the Government of Canada (F007): NCR, Apr. 30 - May 3, 1991 Multi -Year Operational Plan (MYOP) and Estimates (F707): NCR, Apr. 22 -26, 1991 Treasury Board Submissions and Cabinet Documents (F708): NCR, May 13 -15, 1991 Management Orientation Program for Middle Managers (G401): NCR, Mar. 4 - 22, May 27 - June 14, 1991 Managing the Contract for Services and the Consultant (T404): NCR, Mar. 4 -7, May 7 -10, 1991

Upcoming Events

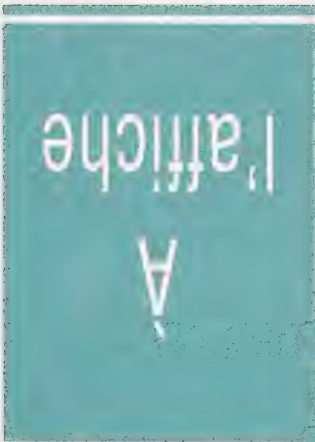
March 19, 1991, Ottawa
APEX* Luncheon Speaker Program

***APEX—Association of Professional
Executives of the Public Service of
Canada (613) 954-4336**

May 28, 1991, Ottawa
APEX* Annual General Meeting

****IPAC—Institute of Public Admin-
istration of Canada (416) 923-7319**

August 25 - 28, 1991, Halifax
IPAC** 43rd Annual Conference
Theme: Leadership in Management



Vous trouverez ci-dessous une liste de cours offerts en français (quelques-uns bilingues). Pour vous inscrire, veuillez communiquer avec votre agent de formation. Pour obtenir des renseignements sur les cours qui n'apparaissent pas dans nos listes, contactez le Centre d'information sur la formation de la CFP au (613) 993-6111.

Centre canadien de gestion Ottawa (613) 997-1954

Interaction avec les médias (S 209) — séminaire :
RCN, 19 mars et 14 mai 1991
Gestion des opérations régionales (K 101) : Lévis,
20 - 26 mai 1991

Le leadership et la gestion pour les scientifiques (K 104) :
Touraine, 3 - 8 mars 1991

Mon style de gestion (K 303) : Mont Ste-Marie,
23 - 26 avr. 1991 (bilingue)

La gestion d'organismes à caractère scientifique (K 111) :
RCN, 27 - 31 mai 1991

Commission de la fonction publique Ottawa (613) 993-6111

Préparation à la retraite à l'intention de la
gestion (D 201) — séminaire : RCN, 26 - 29 nov. 1991
Orientation à l'administration financière au gouvernement du
Canada (F 007) : RCN, 21 - 24 mai 1991

Programme d'orientation en gestion pour les cadres
intermédiaires (G 401) : RCN, 9 - 27 sept. 1991

Perfectionnement professionnel — cadres intermédiaires
(P 404) : RCN, 28 - 29 oct. 1991

Présentations au Conseil du Trésor et documents à l'intention
du Cabinet (F 708) : RCN, 4 - 6 nov. 1991

École nationale d'administration publique

Québec (418) 657-2485, poste 2532

Planification stratégique (25) : Montréal, 6 - 7 mars 1991
Gestion du temps (110) : Québec, 19 - 20 mars 1991

Chartes des droits et gestion (170) : Hull, 26 - 27 mars 1991
Éthique en administration publique : problèmes et solutions
(175) : Montréal, 21 et 28 févr. 1991

Gestion intégrale de la qualité (concepts, outils, méthodes et
stratégies) (130) : Montréal, 6 - 7 et 20 - 21 mars 1991
Comment innover dans votre organisation (338) : Québec,
19-21 mars et Montréal, 25 - 27 mars 1991

Gérer la diversité (333) : Montréal, 13 - 15 mars 1991

Quelques dates

19 mars et 16 avril 1991 à Ottawa

APEX*—Programme des déjeuners-causeries

au Château Laurier

28 mai 1991 à Ottawa

APEX—Assemblée générale annuelle au

Château Laurier

25 au 28 août 1991 à Halifax

IAPC*—43^e Conférence annuelle au Sheraton

Thème : Gestion et leadership

*APEX—Association professionnelle

des cadres de la fonction publique

(613) 954-4336

IAPC—Institut d'administration

publique du Canada (416) 923-7319



Le chaînon politique manquant

par
Timothy W. Plumptre

Il y a environ un an, le projet Fonction publique 2000 était lancé. Beaucoup de travail a déjà été effectué et on peut s'attendre à de nombreuses réalisations encore. Mais il manque un chaînon à l'initiative.

Des fonctionnaires partout au Canada ont contribué aux recommandations touchant à plusieurs dimensions de la fonction publique. Dix groupes de travail ont produit de rapports et on a publié un livre blanc dans lequel le gouvernement confirme son engagement à apporter des changements. La majorité des ministères ont lancé une forme quelconque de processus pour appliquer les thèmes de FP2000 à l'intérieur.

Même si FP2000 est parfois perçu comme une tentative de régler des «questions internes» — le système de classification, le processus de dotation, le manque de délégation, etc. — de plus en plus, le processus est vu comme une mesure visant à améliorer la qualité du service au public. FP2000 serait aujourd'hui l'instrument permettant d'attribuer de nouveaux pouvoirs au personnel, d'éliminer la paperasserie et d'améliorer le service aux citoyens. Par conséquent, on espère que le gouvernement, en particulier la fonction publique, montera dans l'estime du public.

Bien qu'il s'agisse là d'un heureux événement, il est peu probable que cela se concrétise, le public ne faisant pas la distinction entre la fonction publique et le gouvernement en général. En fait, il semblerait que dans l'esprit du public, la réputation de la fonction publique soit étroitement liée à celle des institutions politiques et du gouvernement en général. Certaines enquêtes réalisées sous les auspices du Groupe de travail sur le service au public portaient sur les attitudes du public à l'endroit du gouvernement. Les résultats sont loin d'être rassurants :

- les membres du grand public ont une opinion stéréotypée et négative du gouvernement en général;
- bon nombre confondent politiques et fonctionnaires; et lorsqu'ils font la différence, ils ont une opinion encore plus négative des politiques que des fonctionnaires;

- même si les membres du grand public reçoivent un service exceptionnel d'un ministre particulier, leur opinion du gouvernement en général demeure la même;
- les citoyens considèrent que le gouvernement ne les consulte pas au sujet des changements apportés aux politiques ou aux opérations; la majorité croient que, s'il les consulte, la décision a déjà été prise — la consultation n'est que camouflée.

Au cours d'un débat diffusé récemment sur le réseau CBC, Andrew Coyne, reporter du *Financial Post*, aborda quelques-unes de ces opinions. Il décrit la scène politique comme un endroit où on doit abandonner son intégrité. Même s'il voyait la politique comme un «secteur séduisant où on peut exercer une influence salutaire», il déclara ensuite que les personnes ayant vraiment le sens du civisme évitent la politique. Autre indication de la situation : dans un article du *Globe and Mail* du 6 novembre 1990, l'auteur faisait état d'une «attitude permicieuse à l'endroit du gouvernement» au pays, menant à un «sentiment profond de futilité parmi les élus».

Les gouvernements, leurs maîtres politiques et les administrations publiques sont en sérieuse difficulté ces temps-ci. Le public est méfiant et irascible. Le malaise est tel que tout renouveau proposé devra dépasser le niveau administratif de gouvernement auquel se limite FP2000.

Pour assurer un bon gouvernement, on doit notamment attirer des personnes compétentes aux postes de leadership. Bien que FP2000 promette de changer la fonction publique, il reste à savoir si l'ampleur et la nature des mesures produiront le degré de changement espéré par les fonctionnaires. Même si FP2000 devait entraîner le changement réclamé par bon nombre dans la fonction publique, des mesures additionnelles devront être prises pour que le gouvernement puisse monter dans l'estime du public. Si nous ne pouvons attirer des femmes et des hommes compétents et intégrer à la fonction publique, aucune modification de l'appareil interne de celle-ci ne rétablira la confiance du public à l'endroit des institutions fédérales.

Mais comment pouvons-nous modifier nos institutions de façon à attirer ces personnes? Outre les problèmes examinés par FP2000, nous ne pouvons nous permettre d'éviter cette question critique si nous voulons atteindre ces grands objectifs : un meilleur gouvernement et une plus grande confiance accordée par le public aux institutions publiques canadiennes.

Timothy W. Plumptre est président de l'Institut on Governance, un nouvel organisme sans but lucratif.

Au cœur des glaces

par John Thompson

Henry Larsen, matelot norvégien de 28 ans, devint citoyen canadien à la fin de 1927. Peu après le Jour de l'an, il fit une demande d'emploi à la GRC.

«Après quelques semaines d'angoisse, écrivit-il, on m'a demandé de me présenter chez le commandant sous-divisionnaire du Détachement de Vancouver. Lorsque j'ai finalement sombré dans le sommeil le soir de ma première journée comme gendarme, je savais que j'allais faire de mon mieux pour réussir.»

Larsen avait bénéficié d'un petit coup de main de l'intérieur. En effet, trois hivers plus tôt, lors que son navire se retrouva prisonnier des glaces à l'île Herschel dans l'ouest de l'Arctique, il s'était lié d'amitié avec les policiers de cette localité du Grand Nord. Ceux-ci lui avaient raconté que la GRC constituait un nouveau navire ravitailleur pour l'Arctique. Larsen espérait pouvoir travailler sur ce navire.

Il suivit le cours de formation régulier à Vancouver («je n'ai jamais eu grand chose à faire avec les chevaux», avoua-t-il plus tard), et passa la majeure partie de son temps libre à regarder travailler les constructeurs de navires.

Pendant l'été de 1928, le navire en question, baptisé *St-Roch*, entreprit son premier voyage à destination de Cambridge Bay, T.N.-O. Larsen servit à bord à titre d'homme de pont. Fin août, après le voyage inaugural, il fut nommé capitaine du navire.

Durant les années 30, Larsen parcourut les mers de l'ouest de l'Arctique à bord de son bateau. Chaque été, il assurait des services de ravitaillement pendant quelques mois, puis passait le reste de l'année à bord de son «Détachement flottant», enfermé dans les glaces à Cambridge Bay. C'est là que celui qu'on appelait «Hanorie» fit la connaissance des Inuit. Dans une région à faible taux de criminalité, les tâches policières de Larsen «constituaient le moindre de nos soucis». La GRC, selon lui, était un «service universel auquel les ministères fédéraux faisaient appel pour à peu près

n'importe quoi». Elle effectuait toutes sortes de tâches, dont la délivrance des permis de chasse au morse et le recensement de la population. Larsen fut même appelé à jouer le rôle du Père Noël à Cambridge Bay.

La grande mission de Larsen lui fut confiée au début de la Seconde Guerre mondiale. On lui ordonna d'emprunter le passage du Nord-Ouest, d'assurer la souveraineté canadienne dans l'Arctique et de soumettre aux alliés des rapports météorologiques sur le Grand Nord.

À la fin novembre 1941, Henry Larsen bâtit un *inukshuk* (point de repère) sur une pointe isolée de la presqu'île de Boothia. Officiellement, il effectuait une patrouille «afin de recenser divers campements esquimaux». En réalité, il faisait la reconnaissance du trajet qu'il parcourrait l'été suivant pour franchir la partie du passage où Franklin avait échoué un siècle auparavant.

Ces préparatifs lui furent utiles. Pendant l'été de 1942, Larsen longea la côte de la presqu'île de Boothia et traversa le détroit de Bellot — il fut le premier homme à franchir le passage d'ouest en est.

Deux ans plus tard, il emprunta une route plus au nord à bord du *St-Roch*. Il navigua en eaux profondes et franchit le détroit du Prince-de-Galles — «la véritable clé du passage du Nord-Ouest». Selon la revue *Time* du 30 octobre 1944, «Larsen avait réalisé ce qu'aucun homme n'avait accompli auparavant : il avait traversé le passage du Nord-Ouest d'ouest en est et était ensuite

Plus tard, Larsen fut promu au grade de surintendant, commandant de la Division «G», chargé des opérations policières dans le Grand Nord. Là aussi, il laissa sa marque : «J'essayais d'affecter chacun de mes hommes à l'endroit qui lui convenait le mieux, écrivit-il. Je tentais surtout de les intéresser au bien-être des Esquimaux et des Indiens. Les meilleurs hommes sont ces âmes dévouées qui adorent l'Arctique et ses habitants et qui sont prêts à y consacrer leur vie.»

Henry Larsen est décédé en 1964, seulement quelques années après sa retraite de la Gendarmerie. En son honneur, l'étendue d'eau glaciale située à l'ouest de la presqu'île de Boothia s'appelle maintenant le détroit Larsen.

John Thompson est historien.

Henry Larsen en patrouille (1942)



GRC

Portrait d'hier

Appels et Enquêtes

Renvois et rétrogradations : la vérité, rien que...

par Suzanne Alboita

La collectivité de la dotation et celle des relations de travail ont fréquemment exprimé de l'inquiétude face aux méthodes utilisées pour renvoyer ou rétrograder des employés jugés

incompétents ou incapables. Toutefois, des mythes et des idées fausses sont souvent à la source de cette inquiétude. Ainsi, on est porté à croire que :

- toute mesure de renvoi ne vaut même pas la peine d'être entamée, à moins que l'on n'ait assemblé, durant plusieurs années, un dossier sur l'employé en question.
- rien ne peut être fait si le superviseur précédent a évalué, durant plusieurs années, le rendement de l'employé comme entièrement satisfaisant.
- si l'employé en appelle de la recommandation de renvoi ou de rétrogradation, il en résultera une enquête interminable et pénible pour le ministère — plus particulièrement pour le gestionnaire ou le superviseur qui en auront pris l'initiative.

Les ministères ayant à faire face à ce genre de situation ressentent peut-être un certain malaise, mais rarement plus que l'employé en cause. Les ministères et les gestionnaires ne sont pas tenus à la perfection, mais on s'attend à ce qu'ils agissent de façon justifiée et en toute bonne foi.

Une situation épineuse ne devrait pas durer au point de devenir intolérable pour l'une ou l'autre des parties. Le superviseur doit discuter du problème avec l'employé et l'informer, en termes clairs, des conséquences possibles. Si l'on essaie de corriger la situation et que l'employé ne s'améliore pas, on peut présumer que celui-ci n'en est pas capable. Le temps requis pour régler ce genre de problème devrait se mesurer en termes de mois plutôt que d'années, si le superviseur l'aborde de façon directe, sans tergiverser, mais en faisant preuve de compassion et de compréhension.

Quand il y a écart entre la perception du superviseur actuel et celle de son prédécesseur, il faut bien s'assurer que le point de vue du

superviseur actuel est raisonnable et fondé sur le rendement de l'employé. Il peut y avoir une explication à une baisse du rendement d'une personne. Il peut également exister un problème entre le superviseur actuel et l'employé. Si le superviseur précédent a mal évalué l'employé ou s'il ne possédait pas la détermination requise ou les compétences nécessaires pour régler le problème, le ministère devrait l'admettre honnêtement. Qu'un employé ait préalablement obtenu des évaluations satisfaisantes ne devrait pas empêcher le superviseur actuel de recommander un renvoi, si l'on peut établir l'incompétence de l'employé. En vertu de l'article 31, l'appelant a droit à une enquête. On peut, entre autres, exiger du ministère une justification de sa recommandation. Toutefois, une enquête peut avoir des répercussions assez importantes pour l'appelant et il est difficile d'éviter que les deux parties n'en soient affectées de façon négative si, de part et d'autre, on présente des éléments de preuve. Préparez-vous soigneusement et respectez toutes les personnes présentes à l'enquête. Une attitude professionnelle et une connaissance approfondie du dossier minimiseront la tension et allégeront une situation pénible. Exemple d'une décision récente :

La décision de renvoyer une employée (une technicienne en toxicologie) avait été prise, celle-ci s'étant montrée incapable de remplir ses tâches. L'appelante a reconnu ce fait, mais a déclaré que les difficultés éprouvées découlaient du niveau élevé de bruit régnant dans son environnement de travail. Selon l'appelante, en recommandant son renvoi, le ministère faisait preuve de discrimination. De plus, selon elle, le ministère avait démonté de la mauvaise foi en négligeant de lui trouver un autre poste ou de lui donner une formation dans un autre domaine.

Selon le comité d'appel, il n'y avait pas vraiment lieu de croire que le niveau de bruit était intolérable et, conséquemment, on ne pouvait parler de discrimination. La recommandation de renvoi reposait simplement et uniquement sur l'incapacité de l'appelante d'effectuer ses tâches. Selon le comité d'appel, il n'existait pas de preuve de mauvaise foi du ministère. L'appel a été rejeté.

89-31-DND-3R ♦

Suzanne Alboita est conseillère en communications à la Direction générale des appels et enquêtes.



Les trois thèmes touchent à l'ensemble des compétences nécessaires aux gestionnaires d'aujourd'hui pour diriger les employés, dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels. Le premier thème reconnaît que dans un climat de changements rapides, les gestionnaires doivent pouvoir répondre efficacement à l'imprévu. On a pensé à des séances sur le leadership, la gestion de conflits, la gestion du stress, la politique d'accès à l'information, les droits de la personne, la protection des renseignements personnels, l'équité en matière d'emploi, le harcèlement et la santé et sécurité au travail.

Le deuxième thème traite de la responsabilité budgétaire accrue et la nécessité de limiter les dépenses publiques. Le cours aborde le cycle de planification des programmes comportant l'affectation des ressources, les plans de travail, la réduction des effectifs et la budgétisation, comme moyens d'y parvenir. L'informatique est présentée comme un outil précieux, capable de soutenir la fonction de gestion.

Le marché du travail devenant de plus en plus concurrentiel, les gestionnaires doivent pouvoir embaucher et conserver des personnes compétentes. Le dernier thème traite de l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines : la classification, l'équité en matière d'emploi, la dotation et les relations de travail.

Pour plus de renseignements, communiquer avec Alain Michel, de Formation et perfectionnement Canada, au (613) 957-8531. ♦

Susan Bridges est enseignante à Formation et perfectionnement Canada.

Gestion intermédiaire et changement

par
Susan Bridges

Le visage de la fonction publique a changé de façon marquée cette dernière

décennie. Les nouveautés technologiques, les réformes politiques, ainsi que l'évolution de la dotation et de la culture de cette fonction publique apporteront des modifications encore plus importantes au cours des 10 prochaines années. Depuis septembre 1990, les participants au Programme d'orientation en gestion pour les cadres intermédiaires (OCI) offrent par

Formation et perfectionnement Canada — l'Organisme de service spécial de la Commission de la fonction publique — ont été sensibilisés aux nouvelles perspectives de la gestion intermédiaire et préparés à affronter et à gérer le changement.

Le nouveau concept du programme reflète l'évolution de la fonction publique. La mise à jour s'est opérée grâce à la rétroaction obtenue des participants, des groupes de travail et d'une analyse occupationnelle des tâches accomplies dans l'ensemble de la fonction publique. Le programme tient compte des développements de la dernière décennie, mais n'empêche pas une discussion et une réflexion sur la portée de FP2000. De là, il porte l'attention des participants vers les 10 dernières années de ce siècle, et même au-delà. La conception du cours a été influencée par les données économiques des cinq dernières années : faire plus avec moins. Le cours aborde trois thèmes :

- le gestionnaire intermédiaire responsable
- le gestionnaire intermédiaire responsable de l'exécution de programmes
- le gestionnaire intermédiaire responsable de ressources humaines

Stagiaires aujourd'hui, cadres demain

par
Pierre Bordeleau



fin de trouver des personnes possédant les qualités pour devenir d'excellents cadres supérieurs dans l'administration fédérale, la Commission de la fonction publique a mis sur pied un nouveau programme de stagiaires en gestion. Le programme permettra à ces stagiaires de gravir les échelons d'une carrière productive et enrichissante.

Dans le cadre de ce programme structuré de perfectionnement, les participants :

- se verront offrir une grande variété de situations concrètes de travail, de postes intéressants et de possibilités de formation; apprendront à connaître à fond les rouages et les dossiers de l'administration publique; en viendront à bien comprendre les rôles distincts, bien que complémentaires, de l'administration centrale et des bureaux régionaux;

- profiteront d'occasions de perfectionnement personnel, aussi bien que professionnel.

L'objectif du programme est d'attirer non seulement les diplômés de 1991, mais également les employés dont le talent est

prometteur. Une centaine de candidats seront choisis; cette sélection sera, en partie, fonction de leurs résultats scolaires, du désir de poursuivre une carrière au sein de la fonction publique et de l'intérêt manifesté pour la gestion; mais elle sera surtout fonction de l'aptitude des candidats au leadership.

Une fois choisis, les stagiaires suivront, à Ottawa, un cours d'orientation. On leur confiera par la suite une série d'affectations au sein d'un ministère. Ces affectations dureront

normalement une année chacune; les stagiaires s'y verront confier des responsabilités de plus en plus grandes et ils acquerront une expérience pratique de la gestion.

En plus de l'orientation théorique dont ils bénéficieront, les stagiaires pourront perfectionner leurs compétences. À chaque année, jusqu'à trois semaines seront consacrées à des séminaires portant sur une variété de sujets d'un intérêt capital en gestion. L'esprit du programme étant d'encourager l'initiative personnelle, d'autres cours seront offerts dans des domaines tels les communications, les systèmes informatisés d'information, la solution des conflits et la négociation.

La participation au programme s'étendra sur une période pouvant aller jusqu'à cinq ans. Pendant toute la durée du stage, chaque participant pourra compter sur l'appui d'un cadre supérieur de l'administration fédérale qui agira comme mentor, l'aidant, de façon objective, à solutionner ses problèmes et veillant à sa réussite.

Le comité consultatif chargé du programme se compose de 58 membres de la CFP, du Conseil du Trésor, du Centre canadien de gestion et de représentants des principaux ministères.

Tous les participants recevront un traitement concurrentiel. Une fois les étapes du programme terminées, ils seront prêts à assumer, à plein temps, toutes les responsabilités d'un poste de gestionnaire et ils pourront aspirer à des postes de plus en plus élevés.

En décembre dernier, la Commission de la fonction publique a commencé à donner une série d'exposés dans les ministères. Tous les gestionnaires ministériels recevront d'autres renseignements, soit directement, soit par l'entremise des directeurs du personnel, sur la façon d'utiliser le programme en même temps que d'autres initiatives pour répondre, dans les années à venir, aux impératifs changeants de la gestion de l'administration publique fédérale. ♦

Pierre Bordeleau est directeur du Programme de stagiaires en gestion, Direction générale des programmes de dotation.

matières d'affaires extérieures. La stratégie est imaginative et efficace.

Sous Lester Pearson, M. Cadieux poursuit la

lutte au pays et c'est un premier ministre souvent hésitant et pris de doutes qui doit répondre aux remarques légèrement narquoises de Jean Lesage et de Daniel Johnson. Lorsque Pierre Trudeau le remplace, en 1968, le sous-secrétaire pense que les choses seront plus faciles. La position de M. Trudeau, face à l'unité canadienne, est très ferme et il n'a rien à faire des séparatistes et de leurs partisans de toutes sortes. Mais pour Marcel Cadieux, l'élection de Pierre Trudeau au poste de premier ministre représente le comble de l'ironie. Ne s'agissait-il pas d'un dilettante riche et privilégié? Il avait déjà occupé un poste de fonctionnaire à Ottawa, poste qu'il avait quitté dans les années 50. Les collègues de Marcel Cadieux se souviennent de ce dernier comme de quelqu'un qui, au mieux, traitait le premier

ministre avec un respect prudent. Au pire, il le voit comme un ennemi : pas un ennemi personnel, mais un ennemi « du » ministre et du statut privilégié de celui-ci. L'année 69 s'impose comme celle des compressions d'années-personnes et des problèmes budgétaires. Le ministre les assume, mais paye le prix en terme d'« esprit de corps ».

Pire encore, le gouvernement attire, ailleurs, certains des protégés les plus brillants de M. Cadieux; l'équivalent de détroquer à ses yeux. Il quitte finalement son poste, en 1970, pour devenir ambassadeur à Washington. La mission offre de nombreux défis et il les relève avec son énergie caractéristique. Les déceptions sont également nombreuses. Représenter un pays moins puissant dans un milieu où la politesse dissimule souvent de l'indifférence pour les préoccupations et les problèmes des Canadiens s'avère parfois difficile. Dans le Washington de Richard Nixon, la politesse se trouve même parfois reléguée aux oubliettes.

L'ambassadeur quitte Washington pour

Bruxelles où il représente le Canada auprès de la Communauté économique européenne; puis, il participe aux négociations sur les pêcheries. On le charge d'obtenir un traité et il y réussit. Mais le traité est si avantageux pour le Canada que les Américains, à la fois intéressés et indignés, refusent de le ratifier. À la longue, la pression devient trop forte. En mars 1981, il meurt d'une crise cardiaque à l'âge de 65 ans.

Son décès est survenu au moment où il se trouvait au sommet de sa puissance et cela n'a rien d'étonnant. Son image tenait de sa vigueur, de son énergie et de son engagement, comme de sa personnalité fulminante. Ce feu sacré servait de justes causes et, en tout temps, l'intérêt public. Intelligence et passion ont fait de lui un excellent fonctionnaire et un diplomate original. Mais pour Marcel Cadieux, comment aurait-il pu en être autrement? ♦

Robert Bothwell est professeur d'histoire à l'Université de Toronto. Il est coauteur, avec J.L. Granatstein, du livre intitulé *Pirouette : Pierre Trudeau and Canadian Foreign Policy*.

l'administration fédérale, leurs homologues, dans la ville de Québec, travaillent à miner et, de façon ultime, à saper leur position. Du coup, le président de la France, Charles De Gaulle, devient la «bête noire». Aux yeux d'un de ses proches, M. Cadieux se conduit envers le général comme le capitaine Ahab, de *Moby Dick*, envers la grande baleine blanche. Ses attaques contre les Français et les séparatistes sont excessivement virulentes, au point d'inquiéter un de ses amis au bureau. «Pourquoi mêler les Anglais à une chienne de famille? lui demande-t-il. Ils ne t'en remercieront pas, Marcel.» Et qu'arrivera-t-il si, à la fin, les Anglais tournent le dos à leurs amis français?

Aucun de ces arguments, inspirés par les sentiments, la prudence ou le nationalisme n'intéresse Marcel Cadieux. Il voit dans le séparatisme un ennemi de plus à pourfendre avec ardeur; ce qui n'est pas peu dire, au contraire! Par la suite, il s'oppose avec acharnement aux «théologiens» de l'autonomie québécoise ou d'un statut spécial pour la province. De son point de vue, et plusieurs le partagent, en prenant la décision d'être représentée par une délégation unique, à l'étranger, le Canada s'inscrit dans le droit international. Le fait que le Québec ait choisi de se battre dans le champ constitutionnel sert la cause du sous-secrétaire : c'est peut-être pour cette seule raison qu'il avait mis sur pied la division juridique. Il doit donc, à la fin des années 60, envoyer ses jeunes avocats dans l'arène.

Il n'existe aucun espoir de réconciliation avec le gouvernement français ou avec celui de Daniel Johnson, à Québec, et les espoirs de Paul Martin fondés sur la nomination d'un francophone au poste de sous-secrétaire sont également déçus. Toutefois, le fait français déborde des frontières de la France. Les émissaires canadiens, munis de trousse d'aide, envahissent les anciennes colonies françaises, en Afrique, pour le plus grand bien des intérêts canadiens. La division juridique défend le front au Canada, tandis que l'aide à l'étranger nous défend outre-mer. Ces deux troupes nuisent de façon marquée aux efforts déployés par le Québec pour obtenir une certaine autonomie en

lui, assis, approuvant silencieusement, pendant qu'ils débattaient à vive allure rapports et comptes rendus à l'intention des ministres. Il leur laissait alors toute la place requise, faisant preuve d'une délicatesse inhabituelle en demeurant dans l'ombre. D'une façon ou d'une autre, M. Cadieux mène sa barque avec entraînement. Selon Reeves Haggan, observateur plutôt distant de l'équipe de Mitchell Sharp, une place importante est accordée au «monde des idées» dans son entourage. Le fait de laisser à d'autres les tâches de gestion et d'administration, tandis que lui — à titre de conseiller principal du gouvernement en matière de politique étrangère — se consacre au rôle traditionnel de sous-secrétaire, importe peu.

Mais les adversaires de Marcel Cadieux ne sont pas tous à Ottawa. Il est sous-secrétaire lorsque le Québec se met à revendiquer son autonomie et exige un rôle important dans la détermination de sa politique extérieure. Nous sommes au début des années 60 et, jusqu'à la fin de la décennie, le Québec reçoit un appui enthousiaste de la part du gouvernement britannique; le Québec ne manque pas de penseurs constitutionnels qui croient en cette possibilité.

M. Cadieux n'a pas de sympathie pour la cause séparatiste. Les Canadiens-Français sont des citoyens canadiens et c'est le rôle du gouvernement canadien de les représenter à l'étranger. Pour lui, il n'y a rien de contradictoire dans le fait de travailler pour le gouvernement fédéral et il ne pense pas trahir ainsi les intérêts du Québec. Comme il l'explique à un ami : «Ceux d'entre nous qui représentent le Québec au sein de l'administration fédérale demeurent fidèles à la devise de la province : nous nous souvenons.» Quel dommage de voir qu'au moment où les Canadiens-Français se font une place au sein de

pas tellement et il leur accorde peu de crédibilité. En 1956, on honore Marcel Cadieux en le nommant au poste de conseiller juridique, un des postes les plus importants et les plus prestigieux du ministère. Le contentieux



Le maire Jean Drapeau et le général de Gaulle à Montréal (1967)

juridique est en fait une petite équipe s'occupant principalement de traités; les fonctions de ce groupe sont essentielles et souvent cruciales. Sous sa férule, le service s'attire plus que sa part de personnes talentueuses : Alan Beesley, Maurice Copithorne et Allan Gotlieb ne sont que trois de ses étoiles montantes. Sous-secrétaire, Marcel Cadieux a la chance d'exploiter leurs talents. Entre temps, son personnel et lui se tiennent occupés. Lui se lève à l'aube pour préparer un cours de droit public qu'il donne à l'Université d'Ottawa et pour écrire quatre livres.

Il n'est pas le premier Canadien-Français à occuper un poste élevé au sein «du» ministère. Jules Léger avait été sous-secrétaire avant lui, dans les années 50, et avait été par la suite ambassadeur du Canada en France. Les Canadiens-Français ont été traditionnellement sous-représentés au sein de la fonction publique canadienne, bien qu'ils le soient un peu moins aux Affaires extérieures, que dans les autres ministères. M. Cadieux tient à ce que ses compatriotes s'imposent par leur qualité comme par leur nombre. Pour en arriver là, du moins selon l'avis de quelques-uns de ses contemporains, il exige plus d'eux que de ses subalternes de langue anglaise, qu'il ne ménage guère non plus.

Son impatience peut tout aussi bien être dirigée vers le haut que vers le bas. Il accorde son appui, mais non son adhésion à Paul Martin, médiateur pour le Canada au Viêt-nam et ailleurs dans le monde. Selon un de ses contemporains, spécialiste de la question vietnamienne, il lui arrive de contraindre littéralement le ministre à adopter sa position. Il étaye quelquefois ses raisonnements de coups de poings sur la table. Il lui importe peu d'offenser ses interlocuteurs s'ils ont tort.

Toutefois, comme le fait suavement remarquer un de ses collègues : « Il ne faut pas exterminer vos opposants : vous aurez peut-être à travailler pour eux, un jour. » Certains se souviennent d'autres choses que des coups de poing sur la table; ils se rappellent sa gentillesse et ses attentions. Avec des amis, il peut être drôle et sait s'amuser. Allan Gotlieb devait écrire à son sujet qu'il possédait un «esprit exceptionnel», mais qu'il détenait aussi, bien sûr, une «force de décision exceptionnelle». Ceux qu'il respectait avaient le champ libre. Les plus jeunes se souviennent de

a fait du ministère des Affaires extérieures un endroit spécial et Marcel Cadieux se donne comme mission personnelle de maintenir cet état de choses. Il croit à la conquête, par la force de caractère, du privilège de travailler pour «le» ministre. C'est le caractère et non l'accomplissement routinier de tâches ou Affaires extérieures un endroit de travail recherché au lieu d'un simple bureau d'âmes perdues.

Selon Vernon Turner, le ministre ressemblait à un ordre sacerdotal pour Marcel Cadieux et tous les fonctionnaires en faisaient partie. Un autre vieil ami déclare : «Marcel était un croisé, un homme de conviction.» La diplomatie n'est pas toujours la profession

nam du Nord et de faciliter le passage des réfugiés d'un côté à l'autre.

L'expérience effraie Marcel Cadieux et détermine sa position sur les aspects fondamentaux de la Guerre froide. Traiter avec les communistes sur la scène diplomatique ou aux Nations Unies était une chose. Assister directement à l'introduction brutale du régime communiste au Viêt-nam du Nord et aux trasseries de ses représentants, s'efforçant d'empêcher les Vietnamiens catholiques de se réfugier au sud non communiste, en est une autre. Fervent catholique et défenseur acharné des valeurs occidentales, Marcel Cadieux sort de cette expérience archi-déterminé à résister au communisme et à renforcer le rôle du Canada au sein de l'alliance des pays occidentaux, en



En compagnie de Paul Martin, face à Kosygin et Gromyko à Moscou (1966)

appropriée pour un croyant. On y voit la passion, la foi et, encore plus, l'expression de celles-ci comme étant vaguement vulgaires et certainement comme allant à l'encontre de la productivité. Talleyrand, le modèle des diplomates, ne conseillait-il pas aux plus jeunes : «Surtout, pas trop de zèle.» M. Cadieux ignore les cyniques, mais il flétrit ceux qui font trop promptement confiance à l'Union Soviétique et affaiblissent la résolution du Canada de se ranger du côté de ses alliés occidentaux. Les bonnes âmes ne l'intéressent

Europe et ailleurs. Il n'est pas seul à avoir vécu cette expérience, mais selon plusieurs observateurs, l'intensité de ses convictions le rend unique.

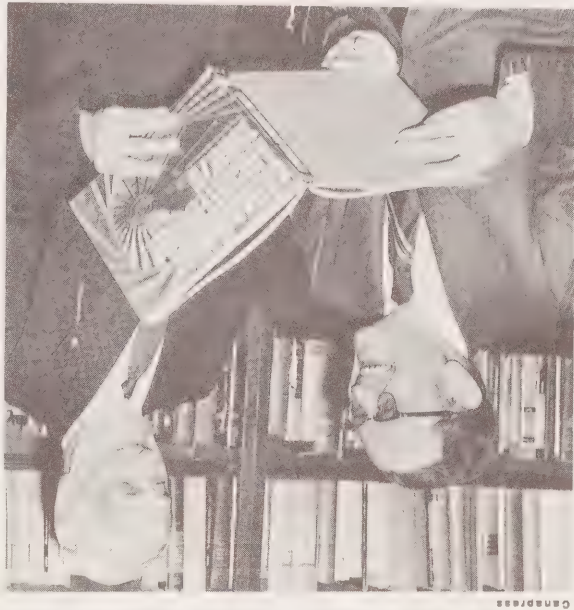
Marcel Cadieux est croyant. Sa foi religieuse et ses convictions anti-communistes sont les piliers de son système de croyance, mais il y en a d'autres. Il croit au Canada et à la place des Canadiens-Français dans le pays. Selon lui, ceux-ci doivent jouer un rôle prédominant dans la diplomatie, profession qu'il a choisie. Il prend pour modèle Norman Robertson. Celui-ci

Le feu sacré de Marcel Cadieux

par
Robert Borhwell

S

! l'on veut connaître la force d'un organisme, il faut se demander si sa deuxième génération se montre à la hauteur de la tâche héritée de ses fondateurs. Le ministre des Affaires extérieures illustre bien cette affirmation puisqu'il tient sa réputation actuelle des plus illustres de ses brillants fondateurs : MM. Pearson, Wong et Robertson. On connaît moins bien, par contre, et on comprend moins bien la suite.



L'ambassadeur Cadieux (à droite) présentant une collection de volumes canadiens à l'Université Temple de Philadelphie (1975)

La première génération des Affaires extérieures a été très longtemps en place. Norman Robertson, le premier et le dernier sous-secrétaire de cette génération, a quitté son poste en 1964 seulement. Qui prendrait la

relève? Pour M. Robertson, un seul choix

possible : Marcel Cadieux, alors sous-ministre. Le ministre, Paul Martin, approuva ce choix. Il devait d'ailleurs écrire par la suite : « Comme le gouvernement désirait créer des liens plus étroits avec la France et avec les pays francophones, nous pensions tous deux que

Cadieux était l'homme qu'il nous fallait. » MM. Martin et Robertson avaient raison d'une certaine façon : Marcel Cadieux était l'homme de la situation, mais — et M. Cadieux n'y est pour rien — ils se trompaient sur la question des liens plus étroits avec la France.

M. Cadieux avait, bien sûr, suffisamment d'expérience. Né à Montréal en 1915, fils de facteur, il doit se démenner pour poursuivre des études. Une bourse lui permet d'aller au collège, puis il se cherche un domaine de carrière. L'Université McGill l'accepte comme étudiant en droit. Si la vie n'est pas facile, elle lui fournit des occasions de vaincre l'adversité. Les privilèges dont la vie est facilitée par l'argent, ceux qui n'ont pas à travailler s'attirent son animosité, voire son mépris. Dans la guerre entre la cigale insouciance et la fourmi laborieuse, il se range définitivement du côté de la fourmi.

En 1941, il trouve sa voie en entrant aux Affaires extérieures à titre de troisième secrétaire. Son dossier professionnel des 10 années suivantes ne fait état de rien de particulier. En poste à Londres, puis à Bruxelles, il observe d'un œil désapprobateur le style grandiose de Vincent Massey, chef de la première mission diplomatique du Canada à l'étranger, et découvre en même temps l'Europe ravagée et appauvrie de l'après-guerre. Le jeune diplomate a beaucoup de temps à consacrer à son travail. Célibataire, il mène une existence de spartiate. Lorsqu'il réside à Ottawa, il se rend à Montréal toutes les fins de semaine; il continue d'apporter son linge sale avec lui, prétendent certains. Il a 41 ans en 1956 quand il se marie.

Il occupe par la suite divers postes à Ottawa et, en septembre 1954, il est nommé conseiller principal de la délégation canadienne auprès de la Commission internationale de contrôle au Viêt-nam. Cette Commission a pour but immédiat d'observer et de superviser l'évacuation de l'armée française du futur Viêt-

M. Stuart, qui venait du secteur privé, s'offensait des remarques formulées par ses amis et collègues au sujet des fonctionnaires.

«Je savais à quel point chacun était dévoué — et la plupart le sont toujours. Franchement, je ne crois pas que l'on pourrait trouver autant de dévouement dans le secteur privé. Même les services du personnel s'efforçaient de recruter des gens vraiment sensibilisés au RPC.»

MM. Allen et Price ont des souvenirs semblables. «Sans trop nous vanter, nous étions très satisfaits de nos efforts, de dire M. Allen, et j'espère que l'instauration du RPC a contribué à améliorer les régimes de pension privés et rendu le public mieux informé des régimes de retraite en général.

«Je crois qu'il est très important que le Régime de pensions du Canada soit complètement indexé. Pour être juste envers les régimes de pension privés, leur indexation coûterait certainement cher, mais c'est l'indexation qui me fait croire si fermement au Canada et au régime, ajoute-t-il.» Et M. Price d'affirmer : «Je me serais fait balayer, s'il avait fallu, tellement je croyais au RPC.»

M. Stuart se rappelle une lettre en particulier qu'une femme avait envoyée à son personnel pour le remercier. «Maintenant, nous pouvons garder notre maison, disait-elle.» «Ce commentaire nous a beaucoup touchés et rien que pour cela, le jeu en valait la chandelle.» ♦

Margaret Negodaeff est rédactrice à la pige.

la vieillesse sera un programme mineur comparé au RPC?»

Une autre difficulté a été de convaincre les compagnies d'assurance privées du pays que le RPC leur serait vraiment bénéfique financièrement : elles pourraient déduire le montant des prestations versées. Les gestionnaires du RPC attribuaient entre eux des surnoms pas trop élogieux à certaines des personnes et sociétés les plus récalcitrantes. M. Price craignait toujours que quelque un ne s'échappe dans la correspondance et la documentation du RPC.

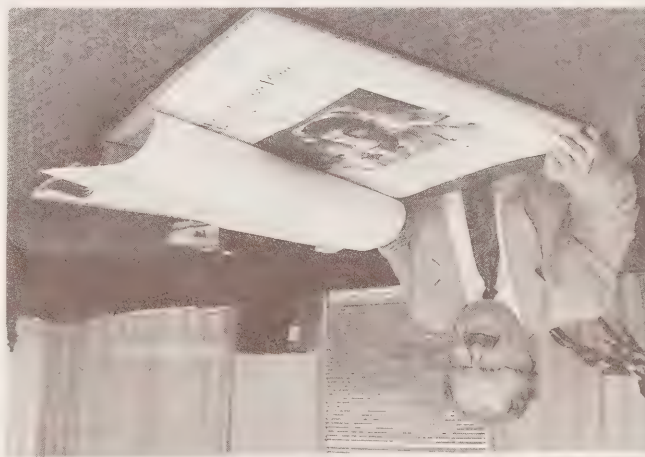
De nombreuses réunions ont eu lieu au lac Dow, à Ottawa, dans des immeubles gouvernementaux temporaires, édifiés sur ce qui est maintenant devenu un terrain de stationnement. «Notre premier local permanent a été une buanderie transformée de l'avenue Argyle», de se rappeler Ron Stuart, embauché par M. Pickering, en 1966, à titre de gestionnaire des demandes adressées au RPC. «Les immenses ordinateurs Burroughs 5500, exploitées par le ministère des

Approvisionnements et Services, se trouvaient dans le sous-sol. Nous, de Santé et Bien-être social, occupions le deuxième étage — avec fenêtres.

«Nous travaillions 16 heures par jour ainsi que les fins de semaine. Lorsque nous avons abordé la partie vraiment difficile — les procédures et règlements — personne ne se souciait de l'heure, de dire M. Stuart. Le dévouement était incroyable. Cela ne nous ennuyait pas de travailler jusqu'à une ou deux heures du matin puis d'être fidèle au poste le lendemain. C'était très stimulant, un peu comme la construction d'un édifice, et chacun adorait ce qu'il faisait.»

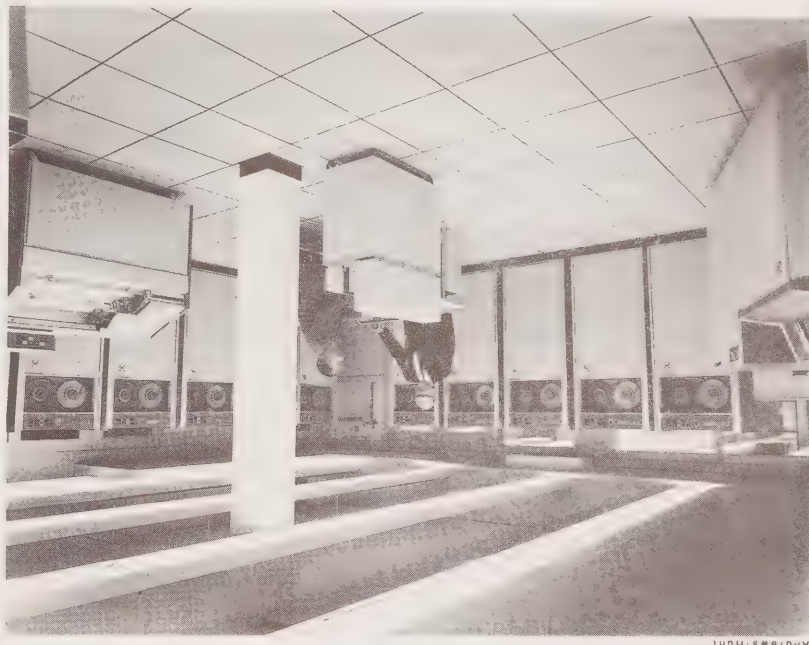
Mais, de cette époque, tout n'a pas survécu. M. Stuart aimerait trouver un exemplaire du premier formulaire de demande du RPC. Un des superviseurs, Brian Rosenthal, avait rédigé des procédures pour les bureaux de district jusque tard dans la nuit. M. Stuart se rappelle qu'une fois imprimé, le formulaire se lisait : «Après avoir rempli la demande, poster le requérant au bureau central.»

Les prestations en vertu du RPC et du RRQ ont été fixées à 25 % des gains moyens d'un individu. On a établi à 1,8 % le taux de cotisation pour les gains entre les limites



Ron Stuart: Tout a commencé dans une ancienne buanderie.

inférieure et supérieure, avec une participation égale de l'employeur. On a consenti à l'indexation au coût de la vie ainsi qu'aux prestations de survivants et pour les enfants de



Les premiers ordinateurs au sous-sol de la rue Argyle

coûsants devenus invalides. Et sur un point crucial, M. Knowles remporta une victoire décisive : le Premier ministre proposa qu'à compter de 1970, les pensions soient versées à l'âge de 65 ans plutôt que de 70 ans.

Tandis que la Chambre des communes se réunissait en assemblée plénière pour discuter de la formulation détaillée du régime, M. Allen observait dans la galerie. « Les travaux se poursuivaient sans arrêt... », précise-t-il. Stanley Knowles m'envoya une note pour me dire que son premier petit-fils était né. Je lui retransmis mes félicitations en lui disant que j'espérais que nous ne serions pas encore assis ici à la

naissance du deuxième. » Enfin, à la fin de mars 1965, la loi fut approuvée; le projet donnant force de loi au Régime de pensions du Canada reçut la sanction royale en avril et entra en vigueur le 1^{er} janvier suivant. Les Canadiens avaient enfin un régime de retraite contributif sous administration publique qu'ils pourraient transférer d'un emploi à l'autre — et il s'agissait, par surcroît, du premier programme canadien de sécurité sociale indexé au taux de l'inflation.

Pour édifier la structure administrative qui serait à la base du régime, le sous-ministre Joseph Willard embaucha Gifford Price du

ministère du Bien-être social public de l'Ontario et Gordon Pickering du Manitoba. M. Pickering, le premier directeur du RPC, a été tour à tour décrit comme « quelqu'un de très énergique », « qui ne tolérerait aucune bêtise » et « une personne brusque ». M. Price, qui a travaillé pour M. Pickering, dit de lui qu'il était « sans contredit l'homme de la situation ».

Les trois ou quatre premiers mois, MM. Pickering et Price ont travaillé sans aucun employé. Au début, Santé et Bien-être voulait que la

structure du RPC soit modelée sur celle de l'ancien Bureau de la sécurité de la vieillesse. M. Price se souvient d'avoir répliqué : « Ciel, ne vous rendez-vous pas compte que la sécurité de

EMPLOYEURS au Régime de pensions du Canada commencent: 1 janvier 1966

Les employeurs doivent déclarer les cotisations sur les salaires de 10 à 70 par semaine à un taux de 1,50 % par semaine.

Les cotisations de 1,50 % sont payables sur les salaires de 10 à 70 par semaine.

Les Tables de cotisation au Régime de pensions du Canada, qui indiquent les montants à verser, sont disponibles dans les bureaux de l'Agence des pensions du Canada.

Les employeurs doivent déclarer les cotisations sur les salaires de 10 à 70 par semaine à un taux de 1,50 % par semaine.

Les cotisations de 1,50 % sont payables sur les salaires de 10 à 70 par semaine.

Les Tables de cotisation au Régime de pensions du Canada, qui indiquent les montants à verser, sont disponibles dans les bureaux de l'Agence des pensions du Canada.

Les employeurs doivent déclarer les cotisations sur les salaires de 10 à 70 par semaine à un taux de 1,50 % par semaine.

Les cotisations de 1,50 % sont payables sur les salaires de 10 à 70 par semaine.

Les Tables de cotisation au Régime de pensions du Canada, qui indiquent les montants à verser, sont disponibles dans les bureaux de l'Agence des pensions du Canada.

SBSC-PICHÉ

clochait. Puis
ses regrets pour
nos femmes et
nos familles en
raison du temps
supplémentaire
que nous
faisions.
«Quand tout
sera fini, dit-
elle, je vais
organiser une
fête pour vous
et les vôtres.» À
la fin, Mme
LaMarsh
convia les gens
à une réception,
à Kingsmere, et
remercia

Le 17 mars 1964, moins d'un an après avoir
constitué le groupe de travail, la ministre de la
Santé nationale et du Bien-être social présentait
le projet de loi C-75 aux Communes «insultant
au Canada un régime général de pensions de
vieillesse et de prestations supplémentaires
payables aux cotisants et à leur égard [après
l'âge de 65 ans]. Québec décida de créer et
d'administrer son propre régime presque
identique, le RRQ.

«Nous avons travaillé en étroite
collaboration avec le Québec, de préciser M.
Allen. Tout devait être coordonné, y compris les
numéros d'assurance sociale, le montant du
revenu sur lequel devaient être fondées les
pensions, l'importance des prestations, etc. La
coopération entre les fonctionnaires fédéraux et
provinciaux a été excellente.»

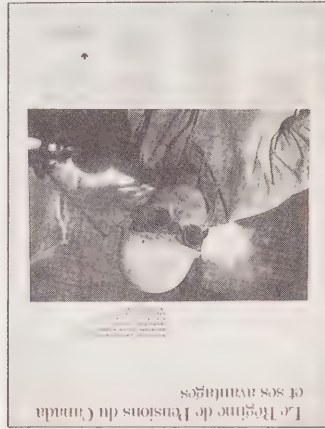
Lorsque le premier ministre Robarts de
l'Ontario apprit que le Québec aurait son propre
régime, il décida que sa province en ferait
autant, à moins que le gouvernement fédéral ne
prête les fonds du RPC aux provinces dans la
proportion recueillie. Le résultat : aujourd'hui,
presque tout l'actif du RPC est investi dans des
prêts aux provinces. En 1989, le taux d'intérêt
était de 10,08 % et a généré presque 4 milliards
de dollars au fonds du RPC.

Une série de conférences fédérales-
provinciales permit de régler d'autres détails.

estimation des coûts, systèmes
d'enregistrement, répercussions économiques, la
retraite et période d'admissibilité.

«Quand M. Dieffenbaker était au pouvoir, de
rappeler M. Allen, il demanda au professeur
Robert Clark de l'Université de la Colombie-
Britannique de rédiger un rapport sur la sécurité
économique des personnes âgées aux États-Unis
et au Canada. Les Américains nous ont
recommandé de viser dès le départ le plus large
 éventail de personnes, parce que certains
groupes non protégés demanderaient des
prestations plus tard et qu'il serait alors très
difficile de les traiter d'une manière juste et
équitable.

«Au début des années 60, seulement 35 %
des travailleurs cotisaient à des régimes de
pension privés. Ils n'accumulaient donc pas
grand-chose pour leurs vieux jours, de dire M.
Allen. Et les régimes privés avaient de
nombreuses faiblesses. Si vous étiez employé à
temps partiel ou votre propre employeur, rien
n'était prévu. Si vous cotisiez mais que vous
quittiez votre emploi, vous ne pouviez toucher
que vos propres cotisations. Mais si votre
employeur avait tout assumé, vous ne receviez
rien. Et généralement, il n'y avait pas de
possibilité de transfert si vous changiez
d'emploi.»

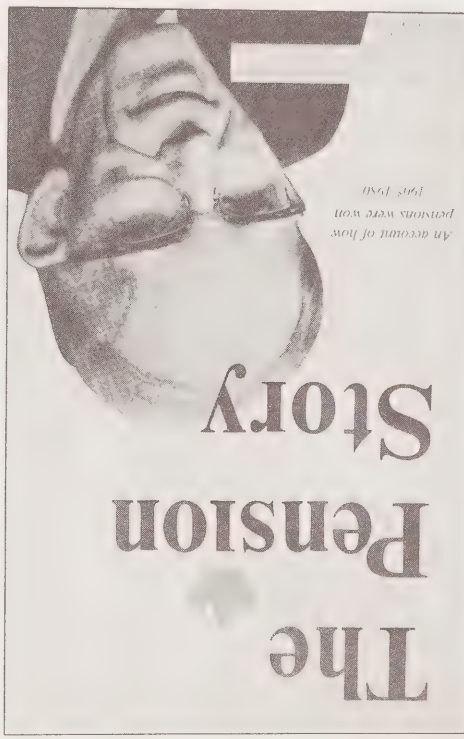


SBSC-PICHÉ

Le groupe
de travail était
à pied d'œuvre
jour et nuit.
Même si les
heures étaient
longues, M.
Allen se
rappelle le
dévouement et
le travail
d'équipe qui
habituellement
se traduisaient
par un manque
chronique de sommeil. «Un dimanche, Judy
LaMarsh exprima sa reconnaissance à quelques
membres du groupe en nous amenant prendre le
lunch dans un restaurant chinois. Elle nous dit :
«Que je suis heureuse de ne pas être mariée à
l'un de vous!» Pendant un instant, nous nous
sommes demandés ce que nous avions qui

Lorsque M. Knowles a été élu pour la première fois au Parlement dans la circonscription de Winnipeg-Nord-Centre, en 1942, le taux de la pension de vieillesse était toujours à son niveau de 1927. Témoignage des difficultés que son père avait dû surmonter pendant la Dépression, M. Knowles consacra une grande partie de son énergie à améliorer la sécurité sociale. « Deux de mes grandes priorités ont été d'accroître la pension à 30 \$ par mois et d'abaisser l'âge limite, se rappelle-t-il. Nous avons fait des efforts considérables pour obtenir des améliorations, mais n'avons gagné que 5 \$ ». C'était en 1943.

Aux Communes, M. Knowles — maintenant âgé de 82 ans et membre honoraire de la Chambre — a été l'ardent défenseur de la



Stanley Knowles se rappelle...

The Pension Story

An account of how pensions were won 1942-1951

réforme des pensions. « Vers 1950, commente-t-il, nous avons créé un comité parlementaire mixte des pensions, qui recommanda de verser la Sécurité de la vieillesse (SV) à partir de 60 ans, plutôt que de 70 ans, à raison de 40 \$ par mois. » Il s'agissait d'une percée de taille. En 1951, le gouvernement fédéral a instauré la Loi sur la sécurité de la vieillesse, qui prévoyait une

pension universelle de 40 \$ par mois — financée et administrée entièrement par le gouvernement fédéral — mais encore accordée uniquement aux Canadiens de plus de 70 ans. Cependant, l'examen des ressources et l'exigence relative au revenu minimum furent abolies. On a établi de nouvelles mesures législatives, la Loi sur l'assistance-vieillesse, prévoyant un programme à coût partagé avec les provinces, pour le versement d'une pension aux personnes de 65 à 69 ans. Cependant, pour cette pension, l'examen des ressources fut maintenu.

M. Knowles se rappelle en souriant que le premier ministre Louis Saint-Laurent, alors dans la soixantaine avancée, s'était opposé ardemment à la hausse des pensions. Mais, après l'approbation de l'augmentation, il confia à ses collègues qu'il était plutôt heureux à l'idée de recevoir la pension accrue l'année suivante. En 1957, les Libéraux perdirent les élections au profit des Conservateurs de John Diefenbaker. On mit en veilleuse l'élaboration de la politique des pensions pour se consacrer au régime public d'assurance-maladie, même si le gouvernement Diefenbaker a augmenté les prestations de 40 à 75 \$ par mois.

Lorsque les Libéraux reprirent le pouvoir sous Lester B. Pearson, en 1963, il devenait de plus en plus évident que ce montant était insuffisant en regard des coûts de subsistance des personnes âgées du Canada. « Je pense que c'est M. Pearson qui a fini par dire que les pensions canadiennes devaient être améliorées, de dire Knowles. Et cela a marqué, si mon souvenir est bon, le début du Régime de pensions du Canada. »

Le nouveau gouvernement passa rapidement à l'action. Moins de quatre jours après son assermentation, la ministre de la Santé nationale et du Bien-être social, Judy LaMarsh, établit un groupe de travail interministériel sur la vieillesse, l'assurance des survivants et l'assurance invalidité. Ce groupe s'est réuni pour la première fois le 26 avril 1963 sous la présidence du sous-ministre du Bien-être social, le Dr J.W. Willard, C.D. (Doug) Allen agissait à titre de secrétaire.

Le groupe de travail tint quelque 61 réunions officielles et rédigea des mémoires sur tous les aspects possibles du plan jusque-là sans nom : types et taux de prestations, taux de cotisations,

Le Régime de pensions fête ses 25 ans

par
Margaret Negodaeff

tous les jours de paie depuis janvier 1966, les Canadiens et leurs employeurs cotisent au Régime de pensions du Canada (RPC) en y versant chacun un certain pourcentage des gains salariaux. D'une manière ou d'une autre, le RPC — et son équivalent, le Régime des rentes du Québec (RRQ) — touchent presque tout le monde. Pour s'en faire une idée, voici quelques chiffres approximatifs, et quels chiffres! : pendant l'exercice 1988-1989, 9,5 millions de Canadiens ont versé plus de 6,2 milliards de dollars au RPC. Ses avoirs totalisent maintenant plus de 38 milliards de dollars et financent non seulement des pensions indexées, mais assurent également une certaine protection aux conjoints et aux enfants survivants de même qu'aux soutiens de famille devenus invalides et à leurs enfants.

Mais la grande majorité des Canadiens associent le RPC au chèque que les retraités reçoivent chaque mois. L'an dernier, plus de 2,2 millions de Canadiens à la retraite ont touché en moyenne 300 \$ par mois du RPC ou du RRQ. Pour la plupart d'entre eux, cela constituait la majeure partie de leur revenu de retraite.

Le Régime de pensions du Canada est la mesure de sécurité sociale la plus complexe de notre histoire. Son 25^e anniversaire est l'occasion pour les politiciens et les fonctionnaires, qui ont été mêlés de près à la création du régime, de se remémorer ce jour mouvementé où a été posée la pierre angulaire du système des pensions du Canada et où ils ont vu leurs efforts couronnés de succès. Pour marquer cet anniversaire, *Dialogue* a interviewé l'honorable Stanley Knowles, instigateur principal de la réforme des pensions au Canada, et trois fonctionnaires — Douglas Allen et Gifford Price, tous deux maintenant à la retraite et prestataires de la pension qu'ils ont contribué

à instaurer, ainsi que Ron Stuart, premier gestionnaire des demandes formulées au RPC, aujourd'hui directeur général adjoint des Opérations nationales de la Direction générale des programmes de la sécurité du revenu à Santé et Bien-être social Canada.

Au Canada, comme dans d'autres pays occidentaux, la notion selon laquelle les pensions financées à même les fonds publics constituent une demande légitime adressée à la société industrielle urbaine, et non une incitation à la paresse, est d'abord l'une des conséquences de la Première Guerre mondiale. En 1919, le Parti libéral avait promis une loi sur l'assurance-maladie, un régime de pensions contributif et l'assurance-chômage. Mais ce n'est qu'en 1927 que le gouvernement libéral de Mackenzie King a établi la première pension de



AN 130867

Mackenzie King en campagne électorale à Cobourg (Ontario) en 1926

pas être une façon d'imposer aux autres nos

normes nationales ou encore occidentales, mais

seulement une manière d'appliquer des

résolutions et des pactes ayant déjà fait l'objet

d'un accord aux Nations Unies.

Il est temps que les accords du GATT

contiennent un article ayant pour but

d'empêcher l'exploitation non démocratique des

pauvres de ce monde. Une telle disposition

pourrait prendre en considération les différences

existant entre les niveaux de développement;

elle obligerait toutefois les parties contractantes

à respecter certaines normes minimales de

travail ayant fait l'objet d'une entente au sein de

l'Organisation internationale du travail. Pareil

article pourrait être mis au point par un comité

consultatif, créé par le GATT et l'Organisation

internationale du travail.

Nous devons affirmer que la liberté

d'association, l'âge minimal de travail,

l'abolition du travail forcé et le droit à la

négociation collective sont tout aussi importants

que le droit légitime de faire des profits dans le

domaine du commerce international.

Le Canada devrait démontrer son

engagement à l'égard des droits de la personne

et de la démocratie en garantissant chaque

année un débat au Parlement auquel

participeraient le Secrétaire d'Etat aux Affaires

extérieures et le Secrétaire d'Etat ayant la

responsabilité des droits de la personne sur le

plan intérieur. Les deux ministres devraient

alors rendre compte de leurs politiques et

répondre des votes pris aux Nations Unies, à la

Banque mondiale, au Fonds monétaire

international et au GATT.

Les Canadiens aussi bien que les habitants

des autres pays en sont maintenant venus à

attendre de leurs gouvernements qu'ils prennent

en considération l'impact sur l'environnement

de tout projet de développement. De la même

façon, comme citoyens membres d'une

démocratie, ils doivent accorder une importance

tout aussi significative aux droits humains et

démocratiques. L'humanité a besoin d'air pur

aussi bien que de droits fondamentaux.

Que l'on me permette de conclure en

envisageant deux préoccupations possibles à

l'égard d'une telle politique au Canada.

Certains diront qu'un tel engagement, direct et

sans compromis, nous isolerait d'une façon

dommageable des autres nations, amies mais

concurrentes. À ceux-là, je répliquerais

simplement que d'autres, et pas seulement les

Scandinaves, ont commencé à s'engager dans

cette direction, du moins verbalement.

En juin dernier, le président de la France,

François Mitterrand, a déclaré : « La France liera

son aide [au développement] aux efforts qui

seront faits pour mener à une plus grande liberté

et à une plus grande démocratie. » Le même

mois, le Secrétaire d'Etat aux Affaires

étrangères de Grande-Bretagne a fait une

déclaration semblable. Deux mois auparavant,

le sous-secrétaire d'Etat américain, Herman

Cohen, avait précisément noté un changement

dans la politique américaine en matière de

développement, dans un discours prononcé à

Washington sur la politique extérieure de son

pays à l'égard de l'Afrique. « À partir de

maintenant, avait-il dit, il y aura un nouvel

engagement à l'endroit des principes de la

démocratie. »

Dans l'application de l'orientation proposée,

le danger de sembler vouloir imposer nos

normes aux pays en voie de développement doit

être pris très au sérieux. Il est essentiel

qu'aucun modèle précis de démocratie ne soit

considéré comme le paradigme indiscutable.

Mais il est aussi essentiel pour l'humanité que

les principes de démocratie et les droits de la

personne acceptés par les pays en voie de

développement eux-mêmes aux Nations Unies

soient appliqués partout. Ce sont les pays en

voie de développement qui ont combattu le plus

vigoureusement en faveur de la récente

Déclaration du droit au développement. Il nous

faut être solidaires de ceux qui luttent pour la

liberté dans ces pays. Comme l'a dit un citoyen

des Philippines, l'autoritarisme n'est pas

essentiel pour le développement, mais il est

essentiel pour faire demeurer le statu quo.

Quoique l'on fasse, il en sera à l'avenir

comme il en a toujours été : un ordre plus

humain et plus juste ne verra le jour qu'à la

suite de la lutte des habitants mêmes des divers

pays. Ce que l'on peut faire, c'est aider ou

retarder le processus. Par notre action ou notre

inaction, nous prendrons parti d'une façon ou

d'une autre. Nous devons être du côté de ceux

qui favorisent les droits de la personne et la

démocratie. ♦

comme importante. Ces droits ne doivent pas être vus comme de petits ornements ajoutés à la notion de développement : ils sont des composantes essentielles du droit au développement.



Ed Broadbent,
rue de Brésolles

hommes de courage qui luttent d'une façon non violente pour leurs droits dans ces pays.

Le Centre soutiendra et défendra le contenu des pactes de l'ONU qui comprennent la *Charte des droits de l'homme*, et tiendra pour acquis que tous les pays ont l'obligation de les respecter.

Je crois que tous les Etats démocratiques, formant encore une petite minorité dans le monde, doivent placer les droits de la personne et les institutions démocratiques au centre de leur politique internationale. A l'évidence, le Canada est bien placé pour remplir ce rôle.

Toutes les personnes ayant quelque peu voyagé, particulièrement dans les pays en voie de développement, vous diront que le fait que le Canada n'ait jamais été une puissance impérialiste lui donne des possibilités que n'ont ni les Etats-Unis ni de nombreux pays européens. A mi-mots, j'ajouterais : le fait qu'il ne soit pas une puissance tout court l'aide, à l'instar des pays scandinaves, à être bien perçu.

Voici donc venu le temps pour le Canada d'assumer son rôle de leader au plan des droits de la personne. Et voici quelques initiatives concrètes qu'il pourrait prendre à cet égard. Certaines d'entre elles ont déjà été amorcées par d'autres pays.

Dans nos relations bilatérales, les droits de la personne et les exigences démocratiques doivent devenir les éléments déterminants des ententes que nous concluons. Durant la majeure partie de ce siècle, les gouvernements capitalistes et communistes ont conçu le développement presque uniquement en termes économiques quantifiables. (Tous les fonctionnaires responsables du développement devaient d'ailleurs être forcés de relire Adam Smith et Karl Marx. A leur grand étonnement, ils découvraient que le premier se considérait comme un scientifique moral et que le second voyait l'émancipation de l'humanité comme le but ultime du développement dit économique.)

Les élaborateurs de politiques doivent prendre au sérieux les termes utilisés dans la *Déclaration du droit au développement* adoptée par les Nations Unies en 1986. Au centre de cette *Déclaration*, appuyée fortement par les pays en voie de développement, s'articule l'idée que, malgré les différences de cultures, de religions et d'économies, toute la famille des droits de la personne doit être considérée

En matière d'aide multilatérale, le Canada devrait ouvrir la voie en faisant en sorte que les questions des droits de la personne fassent dorénavant partie, d'une façon normale et habituelle, de toutes les politiques de développement et de commerce. Cela ne devrait

Les droits de la personne : un nouvel engagement

par
Ed Broaddent

Dans un bureau situé rue de Brésolas, dans le Vieux-Montréal, l'ex-chef démocrate Ed Broaddent a réuni une équipe — à la fois petite et trée sur le volet — pour diriger le nouveau Centre international des droits de la personne et du développement démocratique.

Subventionné par le gouvernement fédéral jusqu'en 1992 — 15 millions de dollars —, le Centre vise à défendre et à promouvoir les droits de la personne partout au monde, particulièrement dans les pays en voie de développement. Parmi les 13 personnes y œuvrant, on retrouve Oscar Arias, ex-président du Costa Rica et prix Nobel de la paix, Keba M'baye du Sénégal, juge à la cour internationale de la Haye, et Asma Jahngir, avocate pakistanaise. Dans un récent discours au Trinity College Club d'Ottawa, M. Broaddent livre sa définition des responsabilités du Canada en matière de droits de la personne.



Aucun gouvernement démocratique ne peut ignorer les impératifs apparemment contradictoires de la sécurité, du commerce et des droits de la personne. Mais, sauf dans le cas d'une attaque réelle ou appréhendée, tout bon gouvernement démocratique doit faire en sorte que les droits de la personne l'emportent. Alexandre Soljenitsine a déjà dit que la réalisation la plus durable des Nations Unies était la *Déclaration universelle des droits de l'homme*. Il peut bien avoir eu raison, même si peu de temps après l'adoption de celle-ci en 1948, le monde est entré dans la guerre froide. Aujourd'hui, la *Déclaration* est de nouveau

souvent citée pour soutenir la liberté. Elle n'est plus cet instrument vide de sens de la rhétorique de la guerre froide. Il faut bien noter la portée des mots utilisés dans le préambule de la *Déclaration* : « La dignité inhérente à tous les membres de la famille humaine et leurs droits égaux et inaliénables constituent le fondement de la liberté, de la justice et de la paix dans le monde. »

Nous avons tous observé avec joie et fascination comment les murs de la guerre froide ont tombé, un à un, au cours des cinq dernières années. De Prague à Moscou, la démocratie, les droits et la règle de la loi ont été restaurés ou solidement établis pour la première fois. L'une des premières conséquences de ce changement extraordinaire en Asie, en Afrique et en Amérique latine est que les superpuissances, autrefois légèrement ou sérieusement indifférentes au respect des droits de la personne dans leurs pays-clients, n'utilisent plus leur ancienne rivalité pour justifier la répression et les interventions. De fait, MM. Bush et Gorbatchev ne se rencontrent plus, durant les crises internationales, pour s'affronter mais pour se consulter. Une fois de plus dans l'histoire, des changements importants surviennent dans les rapports internationaux lorsqu'ils surviennent des motifs raisonnables de se réjouir à tous ceux qui luttent pour la justice plus que pour le pouvoir.

Conséquemment, du Kenya au Guatemala, des Philippines à Cuba, surgissent des demandes insistantes d'établir ou d'élargir l'espace vital de la liberté humaine. D'une certaine façon, le Canada a pris les devants sur ce terrain. L'adoption par le Parlement en 1988 — avec le soutien des trois partis politiques — de la loi qui a créé le Centre international des droits de la personne et du développement démocratique est tombée à point. Compte tenu de son mandat, soit soutenir les droits de la personne et l'action démocratique partout dans le monde, ce Centre représente un geste important posé par un pays souverain à l'égard d'autres États tout aussi souverains. Même si son rôle n'est pas de provoquer délibérément les gouvernements nationaux, le Centre risque à l'occasion d'affronter indirectement certains pays, sa mission étant d'appuyer les femmes et les

- Les fonctions à exercer d'après les Lignes

Décret lui-même, indépendamment de toute disposition légale particulière. Elles peuvent s'imposer dans une variété de domaines en application de diverses lois fédérales, chaque fois qu'une décision ou une mesure fédérale quelconque risque d'entraîner des conséquences environnementales.

Le gouvernement fédéral a élaboré une nouvelle législation concernant l'évaluation environnementale (le projet de loi C-78), dont la Chambre des communes est saisie. Dans l'interval, c'est le Décret sur les lignes directrices visant le PEBE qui fixe la norme pour les évaluations et les examens fédéraux en matière d'évaluation environnementale.

Le processus d'évaluation environnementale continuera d'évoluer, sans aucun doute, soit par suite de modifications à la loi ou de décisions des tribunaux. Entre-temps, les cadres de la fonction publique doivent faire preuve de vigilance. Quand les Lignes directrices s'appliquent, ils doivent veiller à suivre la procédure prescrite. Pour avoir de l'information au sujet des Lignes directrices, on peut s'adresser au Bureau fédéral d'examen des évaluations environnementales. Par ailleurs, les avocats du ministère de la Justice sont à la disposition des cadres désireux d'obtenir des conseils et de l'aide pour l'application des Lignes directrices.

Les contestations judiciaires en vertu de la

Charte et la réglementation de l'examen

environnemental ont alourdi le fardeau des cadres de l'administration fédérale. En même temps, ces faits juridiques nouveaux auront amené l'administration à rationaliser davantage sa prise de décision. La dimension juridique de la gestion dans la fonction publique s'en est trouvée considérablement élargie. Si l'on ne peut pas s'attendre à ce que les gestionnaires connaissent ces lois dans leurs moindres détails, une chose est claire : à eux de voir à accorder aux questions de droit toute l'attention nécessaire. ♦

John Tait est sous-ministre au ministère de la Justice.

rationnalisé davantage le processus de décision et de législation de l'État.

Enfin, la *Charte* a transformé les relations professionnelles entre les avocats de la Justice et leurs clients. Plus que jamais, nous devons travailler ensemble.

Passons maintenant à l'élargissement du processus d'évaluation environnementale. Les cadres de l'administration fédérale, tout comme l'opinion publique, ont été sensibilisés davantage au fonctionnement de ce mécanisme par les événements récents.

Ces événements résultent de l'entrée en vigueur en 1984 du Décret sur les lignes directrices visant le processus d'évaluation et d'examen en matière d'environnement (PEBE). Adoptées par un décret du Cabinet, les Lignes directrices visant le PEBE prescrivent une méthode pour la prévision des conséquences environnementales possibles des projets soumis à l'agrément de l'administration fédérale.

Les causes récentes ayant eu pour objet les Lignes directrices visant le PEBE ont eu des répercussions déterminantes pour la conduite de l'évaluation environnementale par l'administration fédérale, dans la mesure où les tribunaux ont décidé que ces lignes directrices constituaient un règlement prévoyant un code de pratique obligatoire.

Les affaires tranchées à ce jour ont une portée considérable pour les cadres de l'administration fédérale chargés de prendre des décisions et des mesures pouvant avoir des conséquences environnementales.

• L'administration fédérale est tenue de se conformer aux Lignes directrices visant le PEBE — elles sont obligatoires pour elle. Il importe en particulier d'observer les Lignes directrices avant la prise de décisions irrévocables.

• Il ne suffit pas de déterminer si les conséquences environnementales peuvent être atténuées. Les ministères fédéraux doivent donner un aperçu des mesures concrètes applicables pour réduire les conséquences prévisibles.

• Les ministères fédéraux doivent fournir un relevé de leurs interventions, invoquant les dispositions pertinentes des Lignes directrices visant le PEBE et attestant par écrit l'observation du processus d'évaluation.

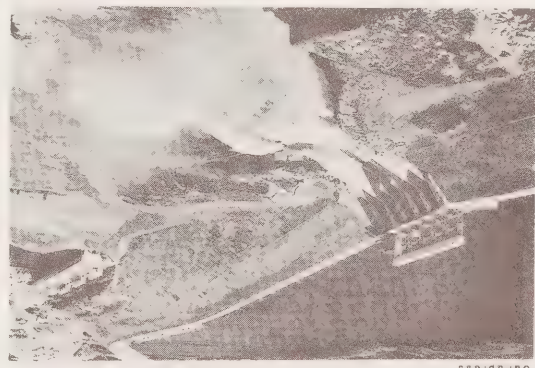
modifier considérablement la conduite de leurs

affaires.

La seconde affaire, *Schachter c. La Reine*,

avait pour objet les dispositions de la *Loi sur l'assurance-chômage* réservant les congés de maternité aux mères naturelles et les congés pour soins à l'enfant, aux parents adoptifs. Dans un litige soumis au tribunal par un père naturel, la Cour fédérale a jugé mesure discriminatoire à l'égard des parents biologiques et donc contraire à l'article 15 de la *Charte* le fait de restreindre les prestations parentales aux parents adoptifs. Elle a ordonné que les prestations pour soins à l'enfant soient étendus aux parents biologiques, passant le coût du programme de 4 millions à 400 millions de dollars.

L'affaire *Schachter* soulève bien carrément la



Barrage LG-3
d'Hydro-Québec

question du rapport entre le Parlement et les

tribunaux. Avant que la Cour d'appel fédérale ne rende sa décision dans cette cause, le

Parlement avait été saisi de propositions législatives qui visaient les prestations pour

soins à l'enfant, mais différemment de la façon dont la question avait été traitée par la Cour. La

question finalement en jeu dans cette affaire était de savoir qui déterminerait la manière la

plus appropriée de résoudre le litige, une fois établie par la Cour l'incompatibilité de la loi

avec la *Charte*. Il s'agissait de décider notamment si les tribunaux pouvaient étendre le

droit aux prestations ou si le Parlement se verrait accorder la possibilité de corriger le

programme en modifiant la loi. Pour trancher le litige, le gouvernement a demandé à la Cour suprême du Canada l'autorisation d'interjeter appel de la décision de la Cour fédérale sur la question du remède.

Ces affaires et d'autres causes ont attiré l'attention sur la gestion des affaires de l'État

dans le contexte de la *Charte*.

Les cadres et les responsables de

l'élaboration des politiques peuvent tirer de cette expérience initiale un grand nombre de leçons. En premier lieu, la *Charte* est un facteur contextuel important à considérer dans

l'élaboration des grandes orientations et la planification des politiques. C'est un facteur, à l'instar des compressions budgétaires ou le

changement technologique, dont on ne peut faire abstraction.

La deuxième leçon découle de la première. Les cadres et les responsables de l'élaboration

des politiques doivent faire entrer les considérations juridiques dans l'exercice de leurs activités. Les conseillers juridiques

devraient intervenir dans le processus. Cependant, il n'appartient pas aux avocats de

décider. Cette responsabilité incombe toujours aux cadres et aux décideurs, appelés à prendre de plus en plus de mesures ayant des incidences

juridiques. Troisième leçon : les facteurs juridiques devraient être pris en considération dès le début

du processus décisionnel. Il est dangereux d'attendre passivement les décisions des tribunaux. L'administration fédérale doit être

prête à faire face à la contestation de ses lois, de ses politiques et de ses programmes.

Une quatrième leçon : l'élaboration des décisions et des grandes orientations par les

pouvoirs publics devra s'appuyer de plus en plus sur des exposés raisonnés de motifs et de faits.

Il en est ainsi pour deux raisons. Les avocats du ministère de la Justice ont besoin de beaucoup

plus de tels renseignements avant d'être en mesure de se prononcer sur les risques de

contestation de la *Charte*. Par ailleurs, les lois et les politiques doivent pouvoir résister, au

besoin, à l'examen minutieux des tribunaux. Il est difficile d'élaborer l'exposé de motifs et la

preuve des années après le fait, une fois disparue la pression des circonstances ayant

donné lieu au procès. Il est utile que la *Charte* ne soit pas considérée comme faisant obstacle à la prise de

bonnes décisions. La *Charte* fixe des normes qui peuvent aider à renforcer les principes servant de fondement à la loi ou au programme en cause. Elle a joué un rôle catalyseur en

amenant les décideurs à repenser nombre de questions. Dans une large mesure, elle a

d'une loi écrite, d'un règlement, de la common law ou de quelque autre instrument ayant force de loi. Elle doit être précise et vérifiable. Enfin, elle doit être conforme à un arrêt de la Cour suprême du Canada qui fait jurisprudence. Elle doit avoir pour objectif de répondre à un besoin social pressant et important. Les moyens d'y



Réfugiés irakiens à l'aéroport de Dorval

parvenir doivent avoir été soigneusement étudiés et se rattacher logiquement à l'objectif, porter atteinte le moins possible au droit prévu par la *Charte* et ne pas avoir d'effets dont la gravité serait disproportionnée. Justifier l'imposition d'une limite en vertu de l'article 1 est une tâche délicate obligeant le

gouvernement à établir un exposé de motifs clair, bien raisonné et solidement étayé de faits. Depuis 1982, il y a eu quelque 10 000 litiges se rapportant à la *Charte*. Je me contenterai d'en citer seulement deux pour illustrer l'impact de la

Charte. Le premier est l'affaire *Singh c. La Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada*. Dans cette cause portée devant la Cour

suprême, la question était de savoir si l'article 7 de la *Charte* exigeait l'audition d'une personne réclamant le statut de réfugié. La Cour suprême a conclu qu'une audition s'imposait, en vertu des

principes de justice fondamentale, pour déterminer si l'on avait des raisons sérieuses de mettre en doute la crédibilité du requérant. Cette

décision a eu pour effet immédiat d'engorger le système de détermination de l'admissibilité au statut de réfugié. En fin de compte, le système a

dû être réformé de fond en comble au milieu d'une vive controverse. La décision a en outre

amené d'autres tribunaux administratifs à

les déficiences mentales ou physiques.

La Cour suprême du Canada a déjà exprimé certaines opinions fondamentales au sujet de l'article 15. Selon sa déclaration, l'article interdit

la discrimination fondée non seulement sur les motifs énumérés, mais sur d'autres n'y figurant pas. La citoyenneté en est un exemple. La Cour

a laissé entendre qu'elle reconnaît d'autres motifs, analogues à ceux de la liste, concernant les caractéristiques personnelles. Néanmoins, une distinction fondée sur de tels motifs n'est pas toujours discriminatoire. On attache surtout

de l'importance, semble-t-il, à la distinction basée sur des stéréotypes, des préjugés ou des handicaps.

Une autre disposition importante de la *Charte* se trouve à l'article 7. Celui-ci garantit le droit de la personne à la vie, à la liberté et à la

sécurité et interdit de porter atteinte à ce droit si ce n'est en conformité avec les principes de justice fondamentale. On a invoqué l'article 7 pour annuler la législation canadienne sur

l'avortement, les programmes de dépistage de drogues dans les prisons et les restrictions

apportées à l'utilisation de fonds provinciaux pour les services médicaux. L'application de cet

article a également été à l'origine de changements majeurs dans la procédure des conseils et tribunaux administratifs.

L'article 2 de la *Charte* garantit les libertés fondamentales : liberté de conscience et de religion, liberté de pensée, de croyance,

d'opinion et d'expression, liberté de réunion pacifique et liberté d'association. Parmi les questions soulevées devant les tribunaux en

virtu de cette disposition, citons la publication de littérature haineuse, la capacité de faire grève et de négocier des conventions de travail

collectives, et le droit pour des fonctionnaires d'exercer des activités politiques. Ces libertés et les autres droits et libertés garantis par la *Charte* sont assujettis à l'article 1 de celle-ci. L'article 1 permet de restreindre ces droits et libertés à condition que les limites soient raisonnables, prescrites par une règle de droit et justifiées de façon évidente dans le cadre d'une société libre et démocratique. Les tribunaux ont établi des critères fermes pour justifier l'imposition d'une limite aux termes de l'article 1. Il revient à l'État de justifier cette limite, laquelle doit être prescrite par une règle de droit. La limite doit découler

Vivre avec la Charte et l'évaluation environnementale

par
John Tail

Les responsabilités des cadres de l'administration publique se sont accrues et ont changé considérablement depuis l'apparition de deux éléments nouveaux dans le droit

canadien : l'évolution de la *Charte canadienne des droits et libertés* et l'élargissement du

Processus d'évaluation et d'examen en matière d'environnement. L'application de la *Charte* et

des lignes directrices concernant l'évaluation environnementale ont donné lieu à la

contestation de programmes gouvernementaux et ont eu de graves répercussions financières.

Les fonctionnaires doivent être prêts à faire face à cette réalité nouvelle et se monter à la

hauteur des défis suscités par les changements juridiques.

La *Charte* est relativement jeune. Elle est en vigueur depuis moins de neuf ans, à l'exception

des garanties concernant les droits à l'égalité qui ont pris effet il y a cinq ans seulement. Malgré

sa brève existence — il y a environ deux siècles que les États-Unis ont une déclaration

constitutionnelle des droits —, la *Charte* a déjà eu des incidences importantes sur la société

canadienne. Elle a marqué profondément, en particulier, la conduite des affaires de l'État et

l'exercice des fonctions de gestion dans l'administration fédérale.

Apparavant régnait la doctrine de la suprématie parlementaire. Le Parlement et les

assemblées législatives provinciales pouvaient agir à leur guise, à condition de rester dans la

sphère de leur compétence constitutionnelle, étant réputés ne pouvoir mal faire suivant la

maxime du droit coutumier britannique «the Queen can do no wrong». Avec l'adoption de la

Charte, des restrictions ont été apportées aux pouvoirs législatif et décisionnel de l'État. Ce

sont les tribunaux qui, en dernier ressort, fixent ces limites.

Les gouvernements restent habilités à choisir les grandes orientations sociales, économiques

et autres qui doivent être prises et conservent cette responsabilité. Mais les tribunaux se sont

vu confier le pouvoir de vérifier si les lois, les politiques et les programmes étaient

compatibles avec la *Charte*. Ils se sont montrés respectueux de la fonction d'élaboration de

décisions incombant à l'État, et désireux d'éviter toute ingérence dans les affaires qui relèvent à

juste titre des pouvoirs exécutif et législatif du gouvernement. Et pourtant, quand des lois, des

politiques et des programmes étaient contestés en vertu de la *Charte*, les tribunaux ont souvent

eu à évaluer leurs principes fondamentaux. Les tribunaux tranchent en dernier ressort

relativement à l'application de la *Charte*. Mais ils ne peuvent jouer ce rôle que si une

contestation est élevée en justice. Le procès est une façon de résoudre les points des lois, des

politiques et des programmes fédéraux contestés en vertu de la *Charte*, mais pas la

meilleure. De toute évidence, l'examen méthodique de ces litiges avant leur

aboutissement au tribunal est de beaucoup préférable.

Le gouvernement a passé en revue les lois, politiques et programmes fédéraux pour vérifier

si ils sont conformes à la *Charte*. Mais l'intégration complète des dispositions de la

Charte dans le fonctionnement de l'administration fédérale a demandé un certain

temps. La *Charte* s'appareille un peu à un organisme vivant, prenant forme avec chaque

arrêt judiciaire. S'il nous est arrivé de devancer la controverse, nous n'avons tout de même pas

été capables de prévoir l'issue de chacun des débats. Mais nous avons appris et nous nous

sommes adaptés. Examinons quelques-unes des dispositions essentielles de la *Charte* et l'interprétation

donnée par les tribunaux. La disposition ayant le plus grand effet sur le

plus large éventail de lois, de politiques et de programmes gouvernementaux est celle prévue

par l'article 15 de la *Charte*. L'article sur les droits à l'égalité garantit l'égalité de bénéfice et

la protection égale de la loi sans distinction fondée sur la race, l'origine nationale ou

ethnique, la couleur, la couleure, le sexe, l'âge et

toutes les régions. On a interrogé des groupes cibles à divers stades du projet pour connaître les vues du personnel hiérarchique, des superviseurs et des gestionnaires. Le groupe de travail comprenait du personnel correctionnel hiérarchique ainsi que des représentants des administrations régionales, de l'administration centrale et du syndicat.

La nouvelle méthode établit un cycle de gestion de carrière (voir diagramme) permettant aux employés de se qualifier à leur propre rythme en vue de promotions futures. Un comité d'évaluation du mérite examinera chaque année un répertoire d'employés qualifiés et établira une liste d'admissibilité, suivant le mérite de chaque employé. Les postes vacants seront comblés sans délai à partir de la liste — une affaire de minutes et non de mois. Des évaluations du rendement fondées sur les normes établies et un processus de planification des carrières sont deux éléments importants du système. Un gestionnaire des carrières sera nommé dans chaque région pour agir à titre de conseiller auprès des employés et des gestionnaires en matière d'avancement professionnel. Des comités chargés d'examiner les évaluations du rendement et un processus de recours efficace assureront la justice et l'équité.

Les avantages d'une approche axée sur la gestion de carrière se feront vite sentir. La direction et le personnel ont tous deux intérêt à contribuer à l'efficacité du système, car ils en retireront des bénéfices considérables. Pour les gestionnaires, les nouvelles méthodes de gestion du personnel permettront d'adapter la dotation à leurs besoins, de hausser la formation au rang des grandes priorités et d'accroître l'efficacité des évaluations du rendement et du processus d'avancement professionnel. Le personnel aura quant à lui une idée claire et précise de la formation et du perfectionnement offerts et bénéficiera d'un cheminement de carrière.

La mise en œuvre du nouveau système est censée débuter durant l'exercice 1991-1992. Pour de plus amples renseignements sur la gestion de carrière à SCC, veuillez communiquer avec l'auteur au (613) 992-0443.

Michael Hale est gestionnaire de projet à la réforme de la dotation, Service correctionnel Canada.

offrir des possibilités de formation et de perfectionnement pour permettre aux employés de réaliser leur plein potentiel. Il s'agissait d'une entreprise de taille. Cependant, il n'y a rien de vraiment nouveau sous le soleil. De nombreux organismes ont mis au point des méthodes efficaces de gestion des ressources humaines. Le défi consistait à utiliser l'expérience des autres pour mettre au point un système adapté aux besoins du Service correctionnel. Les procédés de gestion de carrière des militaires canadiens et des Affaires extérieures comprennent l'évaluation préalable des qualités des candidats en vue d'une promotion. La Commission de la fonction publique et la GRC, notamment, utilisent des systèmes fondés sur la correspondance entre les qualités des employés et les exigences des postes. L'équipe de projet a examiné diverses méthodes adoptées par d'autres organismes publics et privés.

Le projet comportait cinq phases :

- Analyse professionnelle — Au moyen d'un questionnaire et de discussions de groupes, on a déterminé la nature des divers emplois, l'importance de tâches particulières et les rapports entre divers niveaux de postes.
- Conception de la mécanique du système — Il y a eu de longues consultations sur les divers procédés liés au perfectionnement professionnel et à la dotation.
- Elaboration de normes de rendement et de sélection — À partir de l'analyse professionnelle, des normes de rendement et des qualités connexes ont été établies pour chaque niveau de poste.
- Conception d'un nouveau système d'évaluation du rendement — À l'aide des normes du rendement, on a élaboré un processus d'évaluation du rendement plus objectif.
- Formation des superviseurs et du personnel à l'évaluation du rendement — Tout le personnel et les superviseurs seront formés au nouveau processus.

Tout au long du projet, on a fait participer activement les superviseurs et les employés touchés par le nouveau système. Le questionnaire conçu pour l'analyse professionnelle a été remis à 2 000 personnes réparties dans 33 établissements et bureaux de

La dotation instantanée... ou presque

par
Michael Hale

Vous êtes directeur d'un établissement correctionnel. À cause d'un taux d'attrition anormalement élevé, vous avez perdu une bonne partie de votre personnel. Les établissements correctionnels fonctionnent sans interruption et de nombreux postes doivent être pourvus 24 heures sur 24. L'absence de personnel à des postes essentiels peut compromettre la sécurité du public. Vous faites donc une demande urgente de dotation et comblez les postes vacants grâce au temps supplémentaire.

Mais il faut compter en moyenne six mois avant de doter un poste à la fonction publique, pour satisfaire aux règlements et politiques sur le mérite, la sécurité, l'équité en matière d'emploi et le bilinguisme. Ajoutez à cela les deux mois de formation de base des agents correctionnels et la formation en cours d'emploi. Comme directeur, vous aurez vu s'écouler près d'une année avant de pouvoir combler les vacances avec des employés pleinement compétents. En attendant, votre compte de temps supplémentaire monte et l'administration centrale vous presse d'en réduire le coût. En outre, de nombreuses personnes occupent des postes à titre intérimaire et votre personnel conteste l'équité des affectations intérimaires à long terme.

À l'instar de nombreux gestionnaires de la fonction publique, les directeurs des établissements pénitentiaires subissent des pressions considérables en raison de ce type de formalités administratives. De toute évidence, il faut faire quelque chose. Comme solution provisoire, on peut faire plus de dotation anticipée, mais à long terme, il faut accroître l'efficacité et l'efficience du système.

Pretons un autre exemple : une personne que vous connaissez vient de joindre l'effectif de

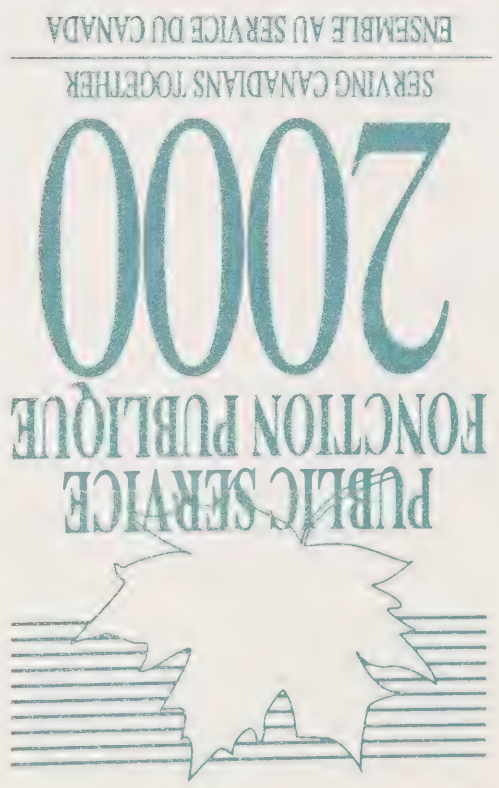
Service correctionnel Canada (SCC) à un poste de premier échelon. Elle possède un diplôme d'études post-secondaires, une grande expérience en matière de services aux clients et de l'expérience en surveillance policière. Commencer au bas de l'échelle ne l'ennuie pas — après tout, le secteur correctionnel est un domaine nouveau pour elle. Elle s'attend, cependant, qu'une fois rompue à son travail, elle sera rapidement promue. Un concours a lieu, mais elle échoue en entrevue et n'obtient pas la promotion. Elle se sent frustrée et est prête à abandonner. Malheureusement, le processus actuel de concours n'utilise pas tous les renseignements existants sur les employés pour les décisions liées aux promotions ou au perfectionnement.



Un agent du Service correctionnel conduit un prisonnier à sa cellule.

Même si ces deux situations concernent le milieu correctionnel, les problèmes décrits sont communs à de nombreux organismes de la fonction publique. Globalement, ils trahissent la nécessité d'une réforme des procédés de gestion du personnel. Ces situations montrent aussi que cette réforme est souhaitable autant pour les gestionnaires que pour les employés.

Les problèmes de dotation et la nécessité d'améliorer le perfectionnement du personnel sont deux raisons importantes justifiant le projet de réforme de la dotation au Service correctionnel. Mais c'est l'adoption de la «mission» de SCC — méthode de gestion fondée sur de nouvelles valeurs — qui a donné son élan au projet.



SERVING CANADIANS TOGETHER
ENSEMBLE AU SERVICE DU CANADA

portent sur la nécessité d'apporter des changements aux structures et aux méthodes. Nous proposons une méthode de consultation plus systématique — condition préalable oubliée mais indispensable à un bon service. Nous recommandons que le système de sélection et l'avancement professionnel tiennent compte du rendement axé sur le service. Nous recommandons l'allocation des fonds, économisés en simplifiant les systèmes et en réduisant la paperasserie, à l'amélioration du service au public.

Il doit en être ainsi si nous voulons mettre la fonction publique fédérale au service du client. Mais surtout modifier les attitudes des gestionnaires — face au service à assurer, et surtout, face à leurs employés.

Nous recommandons que les sous-ministres soient tenus responsables de la qualité du service assuré par leurs ministères. En outre, nous souhaitons qu'ils soient évalués en fonction de l'efficacité de leur ministère dans l'art complexe de la consultation publique.

Nous reconnaissons aussi l'importance du facteur humain lorsqu'il s'agit de combler l'écart entre la théorie et la pratique — un défi décrit par T.S. Eliot dans un plus vaste contexte, lorsqu'il a écrit qu'entre l'idée et la réalité, entre la notion et l'acte, s'interpose l'ombre.

On peut interpréter des principes de diverses manières. Les groupes de travail font des recommandations et les organismes centraux décrètent leur mise en oeuvre. Mais l'effet de ces recommandations dans le monde réel dépend de l'intelligence et du jugement exercés par les gestionnaires chargés d'interpréter les principes et aussi des efforts consacrés à la mise en oeuvre.

Le travail de réorientation de la fonction publique commence. Comme Peter Drucker l'a dit, «lôt ou tard, toutes les idées et tous les travaux de planification devront se concrétiser». Le succès de FP2000 dépendra de l'ouverture d'esprit des employés eux-mêmes. Ceux-ci doivent être libérés de la paperasserie et des autres méthodes fastidieuses conçues en fonction de l'importance accordée naguère au contrôle et à la prudence, et à cause de la peur de faire des erreurs. En particulier, le succès viendra si les gestionnaires se préoccupent davantage des résultats que du processus, si la souplesse succède à la rigidité et si le service est placé au-dessus de toute autre considération.

Bruce Rawson est sous-ministre de Pêches et Océans et président, dans le cadre de Fonction publique 2000, du Groupe de travail sur le service au public.

NDLR : Le Groupe de travail sur le service au public a entrepris une étude sur les organismes — des secteurs privé et public — axés sur la clientèle. Les résultats de cette recherche ont été publiés sous le titre *L'école du succès : rapport sur les pratiques exemplaires dans le domaine du service au public*. On peut obtenir ce document, disponible dans les deux langues officielles, auprès du bureau de Fonction publique 2000.

processus pour obtenir des résultats. Ils pouvaient exercer leur propre jugement. L'attitude des gestionnaires rappelait celle du général George S. Patton : « Ne dites jamais aux gens comment faire. Dites-leur ce qu'il faut faire et ils vous étonneront par leur ingéniosité. »

OÙ EN SOMMES-NOUS RELATIVEMENT AU

SERVICE AU PUBLIC?

Telle était la situation dans les organismes de services ayant du succès — c'est le cas de plusieurs ministères ou organismes fédéraux. Comment cette situation se compare-t-elle avec la norme de la fonction publique fédérale?

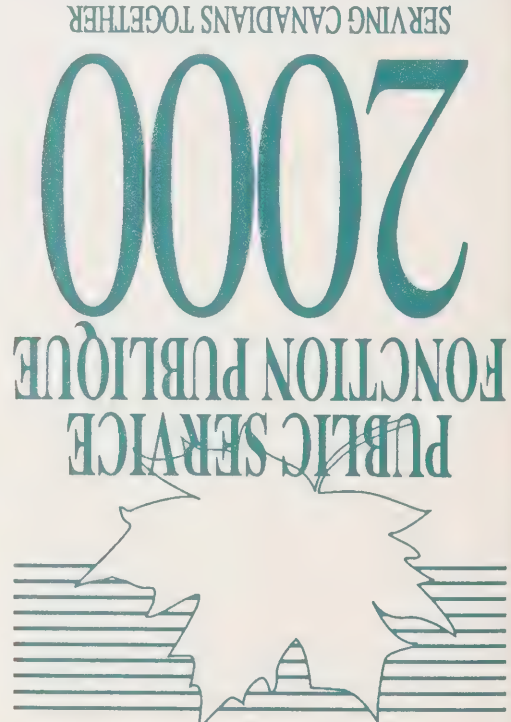
Le groupe de travail a examiné cette question dans une série d'études sur la fonction publique fédérale. Nous avons rencontré plus de 320 cadres hiérarchiques, fonctionnels et intermédiaires qui assuraient effectivement la prestation de services dans 12 villes canadiennes. Nous avons organisé des symposiums et des ateliers réunissant des centaines de gestionnaires fonctionnaires, de clients et d'organismes non gouvernementaux.

Nous avons communiqué par téléphone avec 1 250 fonctionnaires et organisé neuf ateliers. Conclusion : quelques exceptions brillantes mises à part, les gestionnaires de la fonction publique ne sont fortement motivés ni à l'égard du client ni à l'égard du service. Par contre, nous avons constaté chez la plupart des fonctionnaires une volonté de servir. Lorsqu'on leur a demandé s'ils se joindraient encore à la fonction publique s'ils devaient recommencer à zéro, ils ont presque tous répondu « oui ». Mais, trop souvent, nous avons découvert une certaine frustration affectant leur motivation. C'était parfois à cause de lacunes institutionnelles — dont nous avons fait état dans notre rapport.

Mais le problème de base le plus commun, c'était la centralisation du système sur les méthodes et non sur les résultats. En fait, les gestionnaires avaient un faible niveau de tolérance face aux risques ou aux innovations et ils avaient communiqué cette nervosité à leurs employés.

COMMENT RENVERSEZ LA VAPEUR

Les recommandations de notre groupe de travail répondent à cette question. Certaines



ENSEMBLE AU SERVICE DU CANADA

gestionnaires étaient d'avis que leurs méthodes, leurs programmes, leurs modes d'organisation constituaient un but. Invariablement, ce but se traduisait par la satisfaction des clients. Aucun autre critère ne comptait véritablement. Les employés se disaient fiers de leur organisation; ils s'identifiaient à elle. Ils se tenaient au courant. Ils exprimaient leur opinion — en fait, on recherchait et on respectait celle-ci.

La deuxième caractéristique, c'était un style de gestion serein. Ces gestionnaires étaient des durs au meilleur sens du mot — ils exigeaient le maximum de leurs employés et ils se montraient intransigeants quant à la qualité du travail. Ils

faisaient preuve d'une grande assurance. Ils appréciaient la sincérité, ils gardaient les lignes de communications internes ouvertes et leurs relations avec leurs subordonnés étaient empreintes d'une grande cordialité. Le plus important : ils étaient prêts à déléguer non seulement des responsabilités, mais aussi des pouvoirs dans des circonstances où l'on pouvait

faire preuve d'esprit d'initiative. Les employés savaient ce qu'on attendait d'eux et se sentaient libres de modifier les

Fonction publique 2000 : Du pain sur la planche

par
Bruce Rawson



Bruce Rawson : « Et maintenant ? »

P eu après la publication du rapport

défini de notre Groupe de travail sur le service au public en novembre 1990, j'ai rencontré un ami dans la rue : « Eh bien, m'a-t-il dit, maintenant que le processus FP2000 a pris fin, qu'allons-nous faire ? »

Bien sûr, j'ai répondu que le processus n'avait pas pris fin; qu'en réalité, il était amorcé, sans plus. Nous n'en sommes pas aux rappels. FP2000 n'a pas créé de système préfabriqué garantissant l'excellence de la fonction publique. Nous avons produit des balises et des lignes directrices. L'aventure dépend de leur utilisation. Et, en retour, les fonctionnaires eux-mêmes ont un rôle à jouer à cet égard. Le groupe de travail s'est penché sur l'orientation générale de l'initiative FP2000 — comment améliorer le service au public. Nous avons découvert que, pour atteindre nos objectifs, nous devons nous attaquer à trois grandes tâches.

Nous devons d'abord, dans toute la fonction publique et dans chacun de ses éléments, imprimer une direction fondamentalement différente — faire du service l'objectif par excellence. Donc, premier thème : le « service ». En deuxième lieu, il fallait informer le public canadien du processus de prise de décisions et de conception de programmes. Donc, des consultations plus nombreuses et plus efficaces. Les Canadiens veulent participer, se faire entendre et exercer une influence. Appelons le deuxième thème, la « consultation ». Le troisième thème, c'était une direction plus éclairée — en particulier, une meilleure gestion des ressources humaines. Un rendement supérieur exige que les employés et les gestionnaires aient le sentiment de leur propre importance. Ils doivent se sentir estimés.

Tout d'abord, on était convaincu de la

préséance des résultats sur les méthodes. Les

communes : On a mis en évidence deux caractéristiques

entraîner les gens autour d'eux.

tenaces, et suffisamment persuasifs pour

P.-D.G., des présidents et des sous-ministres

eux-mêmes orientés vers le service, motivés,

vide, il va sans dire. Ils étaient gérés par des

Ces organismes n'avaient pas évolué dans le

responsabilité consiste à assurer un service.

d'employés convaincus que leur première

clients étaient satisfaits étaient dotés

Une constatation : les organismes dont les

à l'endroit du client et l'excellence du service.

Il existait un lien très fort entre la motivation

véritables services au public.

modèle d'organisme public rendant de

publique fédérale. Deuxièmement, en tant que

comparaison avec la norme de la fonction

raisons. Premièrement, comme critère de

Cette étude s'est avérée rentable pour deux

activités quotidiennes.

technologie, et les valeurs sous-tendant les

travail, leur recours au contrôle et à la

activités — leur structure, leur méthode de

sommes penchés sur certains aspects de leurs

organismes étaient si efficaces. Nous nous

Nous avons voulu savoir pourquoi ces

clients.

assuraient tous un excellent service à leurs

caractéristique commune remarquable : ils

secteurs public et privé présentant une

étude détaillée d'un groupe d'organismes des

«fonctionnement». Nous avons effectué une

collecte des faits ont mis en lumière l'aspect

Les renseignements obtenus au stade de la

gestionnaires en particulier.

les attitudes des gens en général et des

essentiellement des changements apportés dans

l'amélioration du service dépend

l'ensemble des fonctionnaires. Selon FP2000,

collective d'un organisme ou de l'attitude de

à la mode évocateur de la personnalité

modifier la «culture organisationnelle» — terme

commun, déclaré ou non, c'est le besoin de

structure et de méthode. Mais l'élément

Dans plusieurs, on réclame des changements de

contiennent plus de 300 recommandations.

Dans l'ensemble, les 11 rapports de FP2000

thème.

«L'élément humain» constitue donc le troisième

Lorette Bourdonnière (au centre) aide une employée du *Mingus Sewing Centre* dans l'île Broughton.



Lorette affirme : « À chaque fois qu'on travaille à l'extérieur, on se sent un petit peu égoïstes. En effet, malgré leur travail acharné, les gens du SACO reviennent avec l'impression d'avoir appris beaucoup plus qu'ils n'ont contribué. Nos affections nous ont grandement changé, tous les deux. »
« Et maintenant, l'Europe de l'Est s'ouvre à nous. Guy et moi sommes prêts. » ◆

Si vous désirez en connaître davantage sur le bénévolat et le SACO, veuillez communiquer avec un des 10 bureaux régionaux de celui-ci ou avec son Centre des opérations, 415, rue Yonge, Toronto (Ontario) MSB 2E7.

les marchés du Sud. Mon rôle consistait à aider les employés Inuit du Centre dans la conception de nouveaux modèles et à leur enseigner les techniques de couture à la machine.»

Guy et Lorette parlent couramment l'espagnol. Cette connaissance de la langue leur facilite les choses lorsqu'ils œuvrent en Amérique centrale et en Amérique du Sud. Entre autres, lors de ce projet au Costa Rica, auquel Guy a participé il y a quelques années : il s'agissait pour lui d'évaluer l'administration et la qualité d'un centre de réhabilitation pour alcooliques dirigé par l'Armée du Salut à San José.

«Le couple responsable de l'institution était tout à fait fantastique, souligne Guy. Originaires de Toronto, ces gens avaient tout vendu — commerce, voiture, maison — pour s'installer dans ce coin reculé et se dévouer à une cause qui leur était chère. Par leur travail au centre ainsi qu'à l'extérieur de celui-ci, ils rayonnaient sur toute la communauté.»

France, en Angleterre, en Tanzanie et au Canada. Presque toujours pour des organismes à but non lucratif. Parmi ses réalisations : les plans directeurs de l'Université Carleton, de l'Université d'Ottawa et du Collège Algonquin, tous dans la capitale nationale. Son expérience le prédestinait donc particulièrement bien à son premier projet du SACO. En 1988, on lui demanda d'aider à dresser les plans d'un nouvel établissement devant accueillir quelque 4 000 étudiants, à Cochabamba, en Bolivie : l'*Universidad Privada del Valle*.

Son plan directeur de l'*Universidad* s'allie très bien à l'architecture autochtone et utilise des matériaux locaux : l'adobe, des blocs de béton et un peu de bois. M. Leaning n'aime pas les constructions dans le style des imitations de modèles occidentaux modernes. «Pas d'acier, insiste-t-il. Essayons de respecter les traditions locales.»

L'architecte ne parlait qu'un peu l'espagnol à son arrivée en Bolivie et ses hôtes parlaient peu l'anglais. Il s'en est tiré grâce à l'aide occasionnelle d'un interprète, au langage des gestes, à des rudiments de français et en devinant juste.

Malgré tout, il a pu abatre une quantité impressionnante de travail. Il déclare avoir accompli en un mois le travail de six mois; tout s'effectuait à un rythme accéléré et de façon très intense. Selon M. Leaning, les choses se sont produites de la même façon lorsqu'il collaborait avec les autochtones d'Iqaluit et de Fort Hope. Peu de distractions, des délais serrés et l'absence de tracasseries administratives éliminant les délais normaux. M. Leaning est retourné à Cochabamba en septembre dernier, en compagnie de son épouse Blenda. Il fut étonné de voir que déjà un tiers de l'université avait été construit. Son travail pour cette ville était cependant loin d'être terminé. Durant cette deuxième période de service, d'une durée de cinq semaines, il dessina le plan initial d'un petit hôpital universitaire et fit partie d'une équipe de levée de fonds. «Sans aide extérieure, l'hôpital ne pourra jamais être terminé, déclare-t-il. Je travaille donc à ce projet et je m'attends à y travailler encore quelques années.»

Guy Bourbonnière travaillant de concert avec une opératrice de traitement de textes à Saint-Domingue, en République dominicaine.



Pour Guy Bourbonnière et Lorette Lagacé-Bourbonnière, la retraite, c'est l'occasion de nombreuses découvertes. Conscients — la plupart du temps ensemble — à des endroits tels que le Costa Rica, le Chili, le Nicaragua, le Zaïre, le Sri Lanka.

«Jusque là, nous avions œuvré professionnellement de façon individuelle. Le SACO nous a offert l'occasion d'entreprendre une nouvelle carrière à deux», souligne Lorette. Avant de prendre sa retraite, Guy détenait le poste de vice-président de la Banque fédérale de développement. Diplômée de l'École des beaux-arts de Montréal, Lorette est spécialisée en artisanat.

Les connaissances de Lorette lui ont permis de participer au Programme pour les autochtones du SACO. En juin 1990, elle se rend pour un séjour de trois semaines dans l'île de Broughton, sur la côte est de l'île de Baffin, au nord-est d'Iqaluit. «Dans ce coin de pays, on mise beaucoup sur l'artisanat, dit-elle. Le *Minung Sewing Centre*, entreprise locale, transforme des peaux de phoque tannées en vêtements et objets divers pour les vendre sur

réaliser la transition entre la fin de mes activités professionnelles et la retraite complète. J'ai pu continuer à travailler dans un domaine familial, tout en changeant complètement de contexte. Je travaillais dans un bureau moderne, avec des professionnels retirant davantage de mon expérience en gestion que de toute technique de pointe que j'aurais pu leur enseigner. Ils n'avaient pas l'habitude, par exemple, de traiter directement avec les imprimeurs. Par contre, je me suis aperçue que les Thaïlandais nous devançaient, nous, d'Amérique du Nord, dans d'autres domaines. J'ai donc pu partager certaines de leurs idées avec mes collègues canadiens.

«Je me suis rendue compte en arrivant que la direction était bien organisée. Dès la première réunion, on m'a présenté des tableaux détaillés et chacun des services s'est vu allouer une certaine période de temps pour me consulter. D'un côté, tout était axé sur le travail, mais, d'un autre, mes collègues n'ont pas ménagé leurs efforts pour me faire connaître la culture thaïlandaise et plus particulièrement leur cuisine. D'ailleurs, la cuisine faisait ici l'objet de discussions plus passionnées qu'en France, comme j'ai pu le constater.

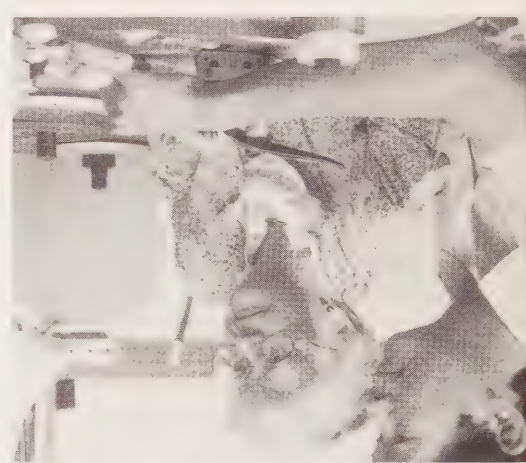
«Mon âge, mes cheveux blancs et le fait de me déplacer avec une canne m'ont valu beaucoup de respect. On m'accompagnait partout. Un chauffeur me prenait à mon hôtel le matin, m'attendait pendant mes courses après le travail et me raccompagnait à l'hôtel.» Mme Woelfle a passé l'hiver 1986 en Thaïlande et y est retournée par la suite à ses frais. Elle a pu rassurer ses nouveaux amis : elle ne redoutait plus la retraite. «Les voyages sont mon nouveau passe-temps, mais j'espère que le SACO me choisira une autre fois pour une affectation, cette fois, au Canada, auprès des autochtones.»

John Leaning n'est pas à la retraite et il n'y songe pas du tout; mais, comme il possède son propre bureau d'architectes, à Ottawa, il peut occuper ses temps libres comme bon lui semble. Il y a quelques années, il a offert ses services au SACO, organisme valable et intéressant selon lui.

M. Leaning avait l'habitude du travail à l'étranger. Né à Londres, il a travaillé comme architecte et planificateur urbain en Suède, en

projets. Ils ont, entre autres, participé à la mise sur pied d'un atelier de dessin de mode et de vente, en Saskatchewan; ils ont tenu, à l'intention des chefs de bandes de l'Ontario, des ateliers sur la gestion financière et ils ont veillé à l'information des bureaux de bandes, en Nouvelle-Écosse.

Le SACO est principalement subventionné par l'ACDI (Agence canadienne de développement international), le ministère des Affaires indiennes et du Nord, et par plusieurs sociétés commanditaires. Cette année, le ministère des Affaires extérieures a augmenté considérablement les ressources du SACO et lui a accordé une subvention de 500 000 \$ afin que les bénévoles puissent aider les entreprises de l'Europe de l'Est à se familiariser avec le fonctionnement du système de libre entreprise. Les bénévoles du SACO forment un groupe énergique et déterminé. Voici l'expérience de quelques-unes de ces personnes.



Melba Woelfle et un collègue en Thaïlande

Melba Woelfle, agente d'information à Agriculture Canada, s'inquiétait de l'heure de la retraite prochaine. Elle s'interrogeait à savoir comment utiliser toutes ses heures de loisir. Elle a décidé de présenter une demande au SACO. En 1986, on lui a offert de se rendre en Thaïlande, à titre de conseillère du service des communications de l'organisme chargé de la production d'électricité de ce pays. Cet organisme avait besoin d'aide pour la rédaction de son rapport annuel et pour son service audio-visuel.

«Pour moi, c'était une façon idéale de

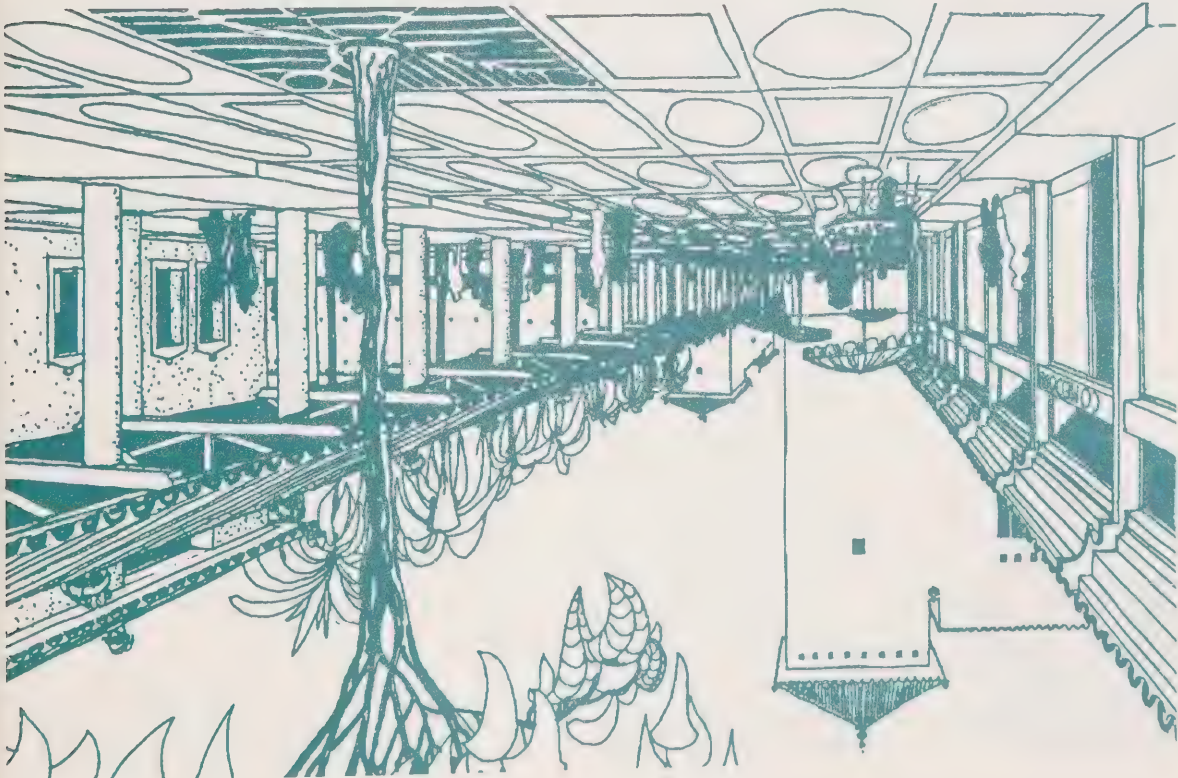
Souvent, à l'heure de la retraite, les professionnels ou les cadres de direction se demandent à quelle occupation ils consacreront leur temps libre. Leur travail était stimulant, enrichissant, mais il revient maintenant à quelqu'un d'autre de le faire; on en conviendra : diriger une division de la vérification interne à partir d'un atelier dans son sous-sol...

Survient le Service administratif canadien aux organismes (SACO), quelquefois décrit — en blaguant — comme le SUCO (Service universitaire canadien outre-mer) de ceux qui ont pris du ventre. Pendant 23 ans, le SACO a

par
Lisa Blackburn,
Marnie Johnstone et
Joce-Lymne Proulx

À la retraite et... à l'aventure

L'Universidad
Privada del
Valle de John
Leaning en
Bolivie

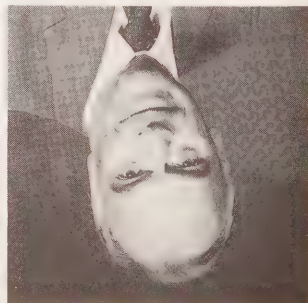


envoyé des cadres et des professionnels dans plus de 106 pays en voie de développement, où ils ont agi bénévolement à titre de conseillers pour plus de 16 000 projets. Ils ont également travaillé auprès des peuples autochtones du Canada. L'âge moyen d'un bénévole du SACO est de 60 ans et la plupart sont retraités ou semi-retraités. Le SACO fournit les projets et couvre les frais de voyage; les bénévoles fournissent leur vaste expérience et leurs compétences.

L'année dernière, par exemple, les bénévoles du SACO ont passé, en moyenne, deux mois outre-mer et ils ont œuvré dans une variété incroyable d'activités : ils ont aidé des familles boliviennes à réaliser la transition entre la culture du coca (cocaïne) et l'établissement d'une laiterie; ils ont participé à la création d'une coopérative de fabrication de céramiques et de briques sur la Côte-d'Ivoire et ils ont enseigné à des apprentis imprimeurs au Maroc. Au Canada, les affections ont tendance à être de plus courte durée, mais n'en sont pas moins créatives. L'an dernier, plus de 500 bénévoles ont mis leurs compétences au service de quelque 1 510

Commission de la fonction publique,
L'Esplanade Laurier, Tour Ouest,
300, avenue Laurier ouest, Ottawa (Ontario)
K1A 0M7

Qu'en pensent-ils? Cinq participants
d'Echanges Canada nous livrent leurs
impressions :



Lynn B. Chambers était
directeur au
Service de la
conservation du
sol et des eaux de
l'Administration
du rétablissement
agricole des
Prairies. Il est
actuellement
gestionnaire des Programmes d'utilisation des
terres, *Ducks Unlimited Canada*, à Fort Garry,
au Manitoba.

«Le programme m'a donné l'occasion de
travailler au sein d'un organisme du secteur
privé et d'y jouer un rôle dans l'utilisation
rationnelle des terres. Il me revient le défi
d'instaurer des pratiques d'utilisation des terres,
à la fois profitables aux agriculteurs et
convenables à la conservation de l'habitat des
oiseaux aquatiques.»



Carol Major
est à l'emploi du
ministère de la
Santé de
l'Ontario, à titre
d'administratrice
technique. Son
affectation
présente l'ambition
à occuper un
poste de
coordonnatrice, Recherches sur le SIDA, à
Santé et Bien-être social Canada, à Toronto.

«Ma participation au programme s'est avérée
passionnante et enrichissante. En permettant de
préparer, de faire progresser et d'achever à
temps bon nombre de projets de recherche
importants sur le SIDA, mon affectation aura
bénéficié à toutes les parties en cause.»

Odette Corbu occupait un
poste de gestionnaire à Énergie
atomique du Canada Limitée. Elle
œuvre maintenant dans un poste
d'agence principale à la Direction
générale du commerce
international, de la technologie et
de l'investissement, ministère de
l'Expansion industrielle
régionale, à Toronto.



«Ce genre de travail m'a
permis d'établir un contact extraordinaire avec
le secteur des affaires et a contribué à mon
épanouissement professionnel et personnel. En
outre, je suis plus efficace, je fais preuve de
plus d'engagement et j'ai amélioré mon approche
globale à l'endroit des affaires et de
l'innovation technologique.»

Serge Bronsard travaillait à la
Compagnie Pratt & Whitney
Canada. Il est présentement
délégué commercial à la Division
du contrôle des exportations du
ministère des Affaires extérieures.
«J'ai acquis des connaissances
presqu'impossibles à obtenir
ailleurs. Mener des discussions au
nom du Canada dans des réunions
aussi prestigieuses constitue une
expérience unique et enrichissante dont je me
souviendrai longtemps.»



Sylvie Lachance occupait le
poste de conseillère spéciale à
Consommation et Corporations
Canada. Elle est maintenant
conseillère spéciale auprès du
ministère du Conseil exécutif du
Gouvernement du Québec.
«Le programme Echanges
Canada constitue, à mon avis, un
véhicule indispensable favorisant
une certaine mobilité



professionnelle, à une époque où les possibilités
de changements d'emploi à l'intérieur de
l'appareil gouvernemental sont devenues fort
limitées. Il permet par conséquent d'ouvrir des
horizons nouveaux, d'acquiescer des
connaissances d'un milieu différent du nôtre et
de connaître d'autres mentalités et façons de
faire.»

Échanges Canada tourné vers l'avenir

par
François Brisebois

Échanges Canada est un programme géré conjointement par le Conseil

du Trésor et la Commission de la fonction publique. Il favorise, planifie et administre des échanges de personnel entre la fonction publique du Canada et les autres composantes de l'économie canadienne : le secteur privé, les gouvernements municipaux et provinciaux, les sociétés d'État, les établissements d'enseignement supérieur et les organismes bénévoles ou à but non lucratif.

Dialogue a rencontré David H. Beckman, directeur du programme Échanges Canada. Celui-ci a aimablement consenti à nous parler de l'essence même du programme.

Dialogue : David Beckman, Échanges Canada aborde-t-il les années 90 avec une nouvelle vision ou une nouvelle approche côté objectifs du programme?

David Beckman : Pas vraiment. Selon moi, fournir des services spécialisés temporaires et faciliter le transfert de connaissances ou de compétences entre gestionnaires, scientifiques et autres spécialistes intéressés restent des objectifs toujours d'actualité. Il faut garder à l'esprit l'amélioration de la compréhension entre les divers secteurs de l'économie canadienne. Bien sûr, à plus ou moins court terme, nous visons à augmenter le nombre de nos participants. De 300 participants inscrits actuellement au programme, soit le double d'il y a quatre ans, nous pourrions passer à 500 dans les deux prochaines années.

Dialogue : Qu'est-ce qui donne à Échanges Canada son caractère spécial?
David Beckman : Échanges Canada tire son originalité de son rôle d'intermédiaire. Il rapproche deux secteurs, à première vue aux antipodes l'un de l'autre, en réconciliant leurs besoins divers. Échanges Canada est

particulièrement fier d'avoir contribué à l'amélioration des relations fédérales-provinciales en intensifiant les échanges de fonctionnaires entre les deux paliers de gouvernement.

Dialogue : Qu'est-ce qui peut inciter une personne à rejoindre les rangs d'Échanges Canada?
David Beckman : Relever de nouveaux défis, élargir ses horizons, «fréquentier» de nouveaux centres décisionnels. Certaines personnes veulent acquérir une expérience toute nouvelle ou encore échapper au sentiment de plafonner. La curiosité aussi a sa place au chapitre de la motivation des candidats. Je ne me gêne pas pour l'affirmer aux participants : votre bagage d'expérience importe autant que votre motivation.

Dialogue : Échanges Canada s'attaque à quels défis en ce début de décennie?
David Beckman : Le premier qui me vient à l'idée est certainement l'accroissement de la participation francophone. La Commission de la fonction publique a passé une entente en ce sens avec le Centre des ressources humaines du gouvernement provincial québécois. Une entente sur laquelle nous fondons beaucoup d'espoir. Côté participation féminine, le pourcentage de candidates est passé de 10 à 22 % : voilà une augmentation substantielle digne de mention, je crois.

Au départ, les gens du secteur privé sont carrément sceptiques, avouons-le. «Quelle salade est-ce que le fédéral essaie encore de nous vendre?», se disent-ils. Les compagnies veulent savoir quels bénéfices elles peuvent retirer de l'aventure. À nous de les persuader que nous pouvons combler leurs besoins particuliers en puisant à même l'immense bassin d'expertise de l'administration publique fédérale.

Dialogue : David Beckman, Fonction publique 2000...?
David Beckman : Fonction publique 2000 se traduira par une flexibilité accrue de mouvement du personnel de cadre, j'en suis persuadé. Le système est rodé : Échanges Canada est prêt à accueillir quelque 200 autres candidats intéressés. Si vous désirez obtenir d'autres renseignements sur le programme, communiquez avec : Échanges Canada,

La décision d'accepter ce poste d'une durée de cinq ans a donné lieu à des négociations familiales. M. Bernier savait qu'un travail de nature protocolaire signifiait une perte de contrôle de ses journées. Son épouse devrait également quitter son poste de directrice des publications à Communications Canada. Leur revenu serait donc diminué. Mais il doit maintenant l'admettre, son épouse est, en fait, beaucoup plus occupée que lui. Elle suit, de façon très active, des cours à la Sorbonne et participe pleinement à la vie culturelle.

M. Bernier est chargé des relations entre l'OCDE et les pays qui ne sont pas membres de cet organisme, ainsi qu'avec les organismes internationaux. «Je suis chargé du protocole, dit-il, soit de l'immunité et des privilèges diplomatiques des 1 700 employés des 24 pays membres. Je dois aussi voir à l'organisation des réceptions à caractère politique. L'OCDE est un lieu de rencontre pour les quelque 20 000 personnes qui participent chaque année à des réunions. Nous assurons une certaine permanence auprès d'organismes internationaux tels que le Conseil de l'Europe et le Conseil nordique.»

M. Bernier est certain que l'expérience lui sera des plus utiles : «Après avoir travaillé au Canada pendant si longtemps, je voulais connaître les circuits internationaux. J'ai constaté à quel point le Canada est respecté. Notre pays se classe au sixième ou au septième rang dans plusieurs domaines; il fait partie du Groupe des sept. On apprécie énormément les qualités des Canadiens à l'OCDE. Notre expérience nous permet de faire notre part et d'être rapidement à l'aise.»

M. Bernier déclare également : «Je vois maintenant comment des organismes créés il y a une quarantaine d'années ont encore de l'importance. Aujourd'hui, l'Europe éclate et j'ai la chance merveilleuse d'assister de près aux transformations.» ♦



rien. Maintenant, je rencontre des amis de l'école secondaire et ils sont devenus riches et importants. Le Japon est devenu riche grâce à ma génération. Je sais donc ce qui peut être fait.»

Mme Gratton louait pour 3 000 \$ par mois, au cœur de Tokyo, un appartement comprenant chambre à coucher, cuisinette et salle de bain. Le rythme du travail au sein d'un organisme de l'ONU est frénétique. Elle se souvient de journées commençant à 9 h et se poursuivant jusqu'à 19, 20 h voire minuit. La fin de semaine, si, par chance, elle n'avait pas à travailler, elle devait souvent participer à une conférence gouvernementale ou à une réception internationale. Pour effacer les tensions dues au travail, elle s'adonnait à un passe-temps adopté longtemps auparavant : le ballet. Elle suivait de deux à trois cours par semaine. Le fait d'avoir affaire à un personnel multilingue et multiculturel et d'avoir à traiter avec des intervenants de tous les coins de la planète a élargi ses horizons. Mme Gratton souligne :

«Avant de quitter le Canada, je me percevais comme une personne à l'esprit large, voyant les choses d'un point de vue global. Maintenant, je pense toujours en fonction du monde. J'ai changé ma façon d'organiser mes pensées.» Ses fonctions l'ont également amené à côtoyer des universitaires et des diplomates distingués. «Nous, les maniaques de l'ordinateur, ne sommes pas reconnus pour nos belles manières, dit-elle. Je pense avoir appris à être plus patiente et plus diplomatique.»

Les spécialistes de l'informatique cherchent constamment à se tenir à jour dans leur domaine. Toutefois, selon Mme Gratton, son séjour au pays de la haute technologie lui a donné une avance de quelques mois sur ses collègues. Elle est revenue à Ottawa en mars dernier et occupe le poste de directrice de l'informatique à la Direction générale des finances et de l'administration du ministère des Forêts.

Georges Bernier, directeur des relations extérieures, Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) Les gens ne se précipitent pas nécessairement sur les occasions de travailler à l'étranger. Lorsque la CFP a annoncé à Georges Bernier que le poste de directeur des relations

Georges Bernier (à droite) présente des ministres au président François Mitterrand.

existérieures de l'OCDE était vacant, il s'est d'abord montré réticent. Après avoir été chef du protocole lors du Sommet des pays francophones de 1987, il était confortablement installé à la direction des expositions mobiles de Communications Canada. Devait-il accepter un autre poste relié au protocole? Avait-on déjà choisi le titulaire?

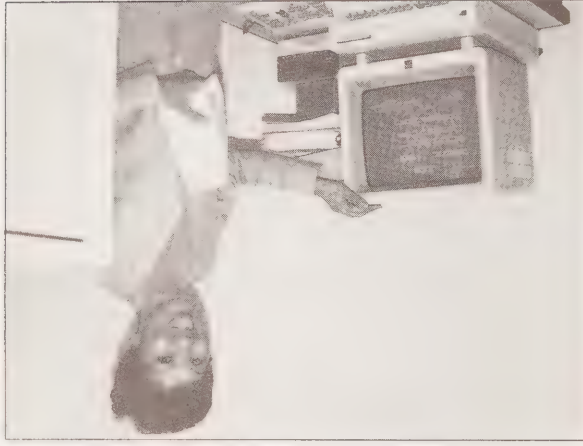
Assuré du fait qu'il s'agissait d'un concours en bonne et due forme, M. Bernier présenta une demande et se rendit à une entrevue au mois de juillet 1988. Il eut l'impression que celle-ci s'était bien déroulée, mais comme tout un mois s'écoula sans nouvelles, il mit, en quelque sorte, l'idée de côté. Au mois d'août, il reçut une offre d'emploi et un mois plus tard, il était en poste à Paris. Habituellement, cinq ou six mois passent entre le moment où l'on présente une demande à l'OCDE et le moment de l'affectation.

Selon M. Bernier, ses expériences antérieures le préparaient à ce poste. Les Canadiens jouissent d'une excellente réputation à l'OCDE et, puisqu'il s'agissait de remplacer un Français, la personne choisie devait être capable de traiter tous les jours avec le Quai d'Orsay. Son expérience en tant que directeur du cérémonial d'État au Secrétariat d'État (il a organisé une douzaine de visites royales) et ses 20 ans d'expérience militaire (au sein du Royal 22^e Régiment au Canada) n'ont certainement pas nui. Il a obtenu un diplôme en économie et en sciences politiques du Collège militaire de Kingston où il a également enseigné.



permis à une Canadienne d'origine japonaise de retourner dans son pays natal pour trois ans. Née au Japon, Misa Gratton est arrivée au Canada, en 1963, à l'âge de 26 ans, après avoir voyagé aux États-Unis en tant que boursière Fulbright. Mme Gratton avait étudié les mathématiques et l'anglais à l'Université des Arts libéraux de Tokyo. À partir de 1973, elle travaille à Statistique Canada, à la Direction des systèmes et du traitement des données. En 1986, à la suite d'un concours, elle est nommée chef de l'Unité des services informatiques de l'Université des Nations Unies à Tokyo. L'Université des Nations Unies, fondée en 1969, regroupe des universitaires du monde entier. Son administration centrale se trouve à Tokyo, mais ses campus partout dans le monde, sont le cadre de recherches dont le but est de parfaire les principes de la charte des Nations Unies.

Misa Gratton :
Une nouvelle
façon d'organiser
ses pensées



Mme Gratton se vit confier entre autres tâches celles d'élaborer, à partir de zéro, les services informatiques. La réalisation dont elle est la plus fière, c'est d'avoir obtenu une contribution d'un million de dollars d'une entreprise japonaise (IBM Japon) pour acheter l'ordinateur principal dont l'Université, à court de fonds, avait grandement besoin. Elle croit qu'à moins que les pays en voie de développement n'aient accès à la technologie de l'informatisation, le fossé entre pays riches et pays pauvres s'élargira davantage.

«Je suis persuadée que nous devons faire quelque chose pendant notre courte vie pour améliorer le monde, dit-elle. J'ai connu la pauvreté. Lorsque j'étais petite, le Japon n'avait

lorsque la chance d'occuper ce poste s'est présentée pour la première fois. L'effondrement du Mur de Berlin et la dissolution du Pacte de Varsovie ont rendu cette offre irrésistible. «Il est fascinant de pouvoir contribuer, même si cette contribution est minime, à l'organisation de la sécurité de l'Europe de demain», déclare-t-elle.



Erika Bruce :
Tout un
changement
de rôle

Durant son premier mois de travail, elle a organisé un séminaire, présidé une réorganisation interne et fait la connaissance de son personnel multilingue et multiculturel. Mais la recherche d'un appartement à Bruxelles fut, en soi, un exploit : les Bruce ont dû visiter 42 appartements. Le déménagement fut difficile, leurs effets personnels se trouvant au Portugal, leurs meubles étant en entrepôt au Canada et l'OTAN n'offrant pas de service de réinstallation.

Née en Autriche, Erika Bruce croit que son profil international et ses compétences linguistiques ont joué en sa faveur lors de la sélection. Son bagage professionnel éclectique est aussi un atout : rédactrice à Vienne, agente d'un comité du Sénat, administratrice d'un organisme social et épouse d'un employé du service extérieur.

Seize cultures différentes sont représentées au sein de la hiérarchie rigide de l'OTAN. Toutefois, l'engagement de l'organisme face à l'éducation d'une nouvelle Europe est dynamique. En tant que porte-parole principale de l'OTAN, Erika Bruce se sent au cœur de l'action.

Misa Gratton, Université des Nations Unies, Tokyo

Une affectation auprès des Nations Unies à

Le goût d'ailleurs

par
Marnie Johnstone

On a dit, avec raison, que toute expérience est une assise sur laquelle on peut construire. Et pour un grand nombre de fonctionnaires ayant une carrière ascendante, l'expérience la plus enrichissante a été celle de vivre et de travailler à l'étranger pendant un certain temps. C'est au Portefeuille des affaires extérieures et programmes internationaux de la Commission de la fonction publique qu'il revient d'aider les fonctionnaires et, de façon générale, les Canadiens à vivre cette expérience. Depuis 1978, cette collaboration entre le ministère des Affaires extérieures et la Commission a aidé les candidats canadiens à obtenir des emplois au sein de quelque 70 organismes dont le Secrétariat des Nations Unies à New York, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture à Rome et l'Organisation mondiale de la santé à Genève.

Selon Brian Watson, directeur du Portefeuille, le Canada a réussi à placer d'excellentes personnes dans des postes importants des organismes internationaux, autant ceux des Nations Unies que les autres. L'année dernière, son bureau a présenté des candidats à plus de 300 concours. Cinquante Canadiens, dont 28 fonctionnaires fédéraux, ont obtenu des emplois; un taux de réussite de un sur six face à 159 autres pays.

Le bureau de M. Watson tient à jour un répertoire de Canadiens compétents, dont 50 % de fonctionnaires, ayant exprimé de l'intérêt pour des postes au sein d'organismes internationaux. Les provinces, le secteur privé et les universités constituent d'autres sources de candidats. Lorsque l'on juge qu'un poste vacant présente un certain intérêt pour le Canada et que l'on croit qu'un Canadien pourrait posséder les compétences requises pour y accéder, on consulte le répertoire afin de trouver des candidats. Une fois ceux-ci trouvés, leurs demandes sont envoyées à l'organisme en question avec, bien sûr, l'appui du gouvernement. Dans la mesure du possible, le

bureau de M. Watson organisera, pour les candidats, des séances d'information à Ottawa et à l'ambassade du Canada à l'étranger avant qu'ils ne se présentent à une entrevue. M. Watson souligne que son bureau ne fait pas de recrutement pour le compte des Nations Unies, pas plus qu'il ne fait de la recherche d'emploi. Son rôle est de s'assurer de la candidature de Canadiens compétents aux postes présentant un certain intérêt pour le Canada et d'une représentation canadienne correspondant assez justement à sa contribution, soit trois ou quatre pour cent du budget régulier de l'ONU. Les Canadiens désirant présenter directement leur demande à des organismes internationaux sont encouragés à le faire. Pour les fonctionnaires, le processus pour obtenir une affectation à un organisme international est assez simple. Ils peuvent normalement obtenir un congé sans solde et la garantie d'un emploi à leur niveau actuel à leur retour au pays. Règle générale, le traitement de l'employé en affectation est versé par l'organisme international et exempt d'impôt.

Travailler à l'étranger pour une période de deux à trois ans nécessite un engagement impossible pour certains. Il faut tenir compte de la carrière du conjoint ou de la conjointe et des études des enfants. Pour cette raison, les gens ont tendance à chercher des affectations à l'étranger soit avant de fonder une famille, soit après le départ des enfants.

Voici l'histoire de trois fonctionnaires ayant bénéficié du programme.

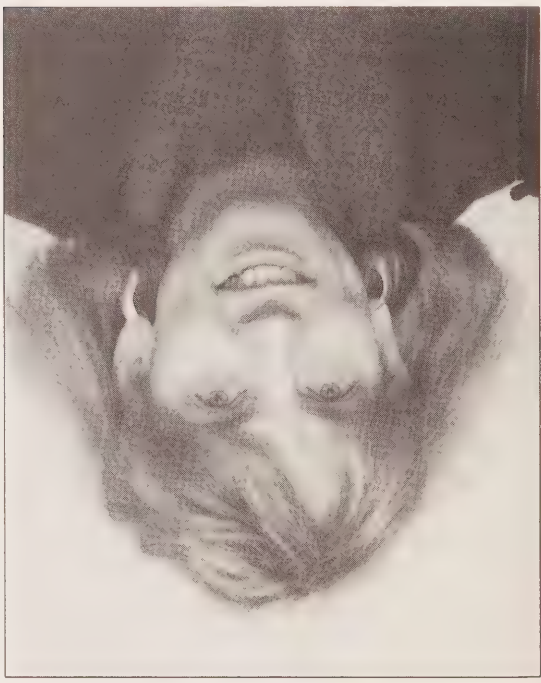
Errika Bruce, directrice, Information et Presse, Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN)

L'année dernière, Errika Bruce était une épouse de diplomate, en congé sans solde de son poste de directrice générale des Programmes au Conseil de recherches en sciences sociales. Depuis septembre, elle est directrice du personnel affecté à l'information, pour l'OTAN, à Bruxelles. Son mari, Geoffrey Bruce, auparavant ambassadeur au Portugal, est à son tour en congé de son poste aux Affaires extérieures, pour cause de réinstallation de sa conjointe. Le changement de rôle est difficile, mais intéressant pour les deux.

Mme Bruce occupe le plus haut poste jamais occupé par une femme à l'OTAN. Elle a hésité



Selon elle, le Programme d'échanges de cadres est une façon de résoudre un problème qui persiste entre les milieux d'affaires et l'administration gouvernementale et dont elle avait constaté l'existence quand elle était au Secrétariat à l'alphabétisation. « Il y a une méconnaissance réelle de la culture et du mode de fonctionnement de l'autre, de dire Mme Linzey. Nombre de cadres supérieurs d'entreprises n'ont jamais travaillé directement avec l'administration fédérale et il en va de même pour les fonctionnaires. Ce manque de connaissance est le principal obstacle qui nous empêche de travailler ensemble. » ♦



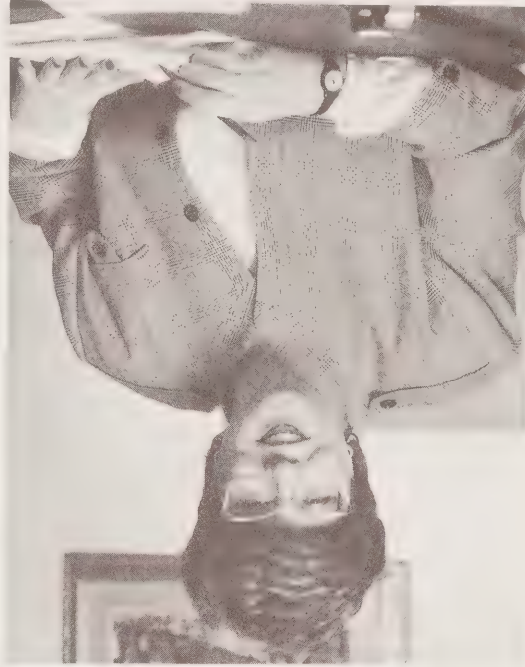
Joanne Linzey : Promouvoir la cause de l'alphabétisation

d'administration de la fondation, William Ardell, également président et directeur général de *Coles*. Mme Linzey s'intéressait alors vivement au Programme d'échanges de cadres. À l'été de 1990, elle songeait à une mutation latérale lui permettant de progresser dans sa carrière. « Il était temps que je m'interroge sur mes véritables intérêts et que je fasse le bilan des réalisations du Secrétariat à l'alphabétisation avec le secteur privé. » M. Ardell s'était déjà montré intéressé à embaucher Mme Linzey sans plus de formalités; alors, quand le Sous-secrétaire d'État Jean Fournier a proposé une affectation dans le cadre du Programme d'échanges de cadres, tout le monde y a trouvé son compte.

Le nouveau poste de Mme Linzey comporte deux volets principaux : que faire des livres neufs inventés et consolider les assises de la Fondation ABCanada pour l'alphabétisation. Le premier projet est encore à la phase embryonnaire, mais Mme Linzey est déjà à pied d'œuvre pour la fondation qui, constate-t-elle, suscite beaucoup d'enthousiasme dans le secteur privé.

L'affection offre à Mme Robitaille l'occasion de diversifier son expérience de la mise en marché : « J'avais essentiellement travaillé auprès des marchés nord-américains. Je ne connaissais pas les marchés asiatiques, souligne la directrice. Je me suis dit : Puis-je m'adapter à un autre milieu que celui que je connais? Allons voir. »

Tout nouveau, le projet auquel participe Mme Robitaille lui permet une certaine autonomie quant au déroulement des divers processus. Les procédures en place peuvent néanmoins rendre la tâche difficile : « Dans le domaine de la mise en marché, on a souvent besoin d'une réponse immédiate afin de pouvoir saisir l'occasion se présentant à nous. Les processus gouvernementaux ne donnent pas toujours la latitude dont on a besoin, avoue Mme Robitaille. Malgré cela, je dois reconnaître qu'à la fonction publique, le travail est effectué de façon très efficace. »



Louise Robitaille : Un aéroport, c'est aussi un produit.

Après un an et demi à la fonction publique, Mme Robitaille comprend bien les pressions auxquelles les fonctionnaires font face, particulièrement lorsqu'ils transigent avec les

lignes aériennes ou les concessionnaires dans les aéroports. « À l'avenir, lorsque j'adresserai des demandes au gouvernement, je serai mieux à même d'évaluer ce qu'elles signifient pour celui-ci. Et même si je ne traite pas directement avec les ministères, je pourrai partager avec mes collègues cette meilleure connaissance », dit-elle.

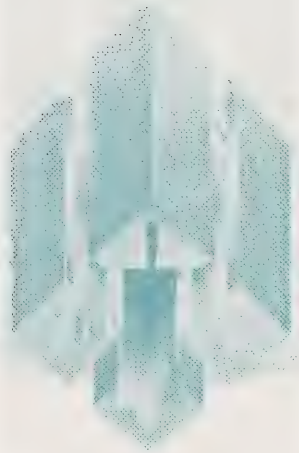
Mme Robitaille souligne : « J'ai eu l'occasion de rencontrer des personnes de divers ministères — Affaires extérieures, Agriculture, Solliciteur général — et d'établir un certain réseau. À long terme, ce genre de contacts est toujours très utile : il est bon de connaître et de comprendre les gens avec qui on fait affaire. »

Selon elle, un retour bien planifié du participant au sein de sa propre entreprise est essentiel au succès du programme. La rentée est souvent difficile : « Lorsqu'on s'absente pour une longue période de temps, les collègues oublient très vite une contribution passée. » De plus, la personne voit son poste d'attache comblé. On lui garantit toutefois un poste de même niveau que celui qu'elle a quitté.

« Participer au Programme demande donc une certaine réflexion, confie Mme Robitaille. Et le contact avec le bureau d'attache doit être maintenu tout au cours de l'affection. Pour moi, cela a été une excellente expérience. Le jeu en valait nettement la chandelle. »

Joanne Linzey est en affection d'échange depuis seulement six mois et elle s'exprime avec l'enthousiasme des néophytes. Elle a fait le chemin inverse, passant du Secrétariat national à l'alphabétisation à la *Coles Book Stores Limited*. Cette affection lui permet d'œuvrer dans le monde de l'édition — auquel elle s'est toujours intéressée — et de promouvoir la cause de l'alphabétisation.

Jusqu'à l'été dernier, Mme Linzey était directrice nationale, projets spéciaux, au Secrétariat à l'alphabétisation, en vertu d'un prêt du Secrétariat d'État. De concert avec des organismes bénévoles, les milieux d'affaires et des représentants des travailleurs, elle devait tenir de faire participer tous les secteurs de notre société à l'effort d'alphabétisation. Elle a notamment travaillé au dossier pour ABCanada, une fondation du secteur privé qui s'emploie à promouvoir l'alphabétisation. C'est alors qu'elle a rencontré le président du conseil



du gouvernement sur le milieu des affaires, et particulièrement sur une industrie réglementée comme celle des banques. Il a accueilli avec enthousiasme la possibilité d'en apprendre davantage sur la façon dont les règlements et les lois s'appliquent au secteur des finances étaient élaborées.



David Loucks porte un regard de banquier sur Ottawa.

M. Loucks a été affecté au ministère des Finances pendant deux ans, à la Direction de la politique du secteur financier, et relevait directement du sous-ministre adjoint Nick Le Pan. «J'ai eu beaucoup d'appui de la part du ministère, dit-il. Je rencontrais Nick quelques fois par semaine pour affaires, et il était toujours disposé à dîner avec moi ou à m'expliquer quelque chose.»

Au bout de six mois, M. Loucks se sentait à l'aise aux Finances et il travaillait à certaines affectations de première ligne. L'une des plus importantes fut une présentation aux ministres Michael Wilson et Gilles Loiseleur sur le coût du capital pour les institutions financières, un aspect important des finances internationales depuis quelques années. Lorsque le coût du capital est peu élevé, cela aide les entreprises et les institutions d'un pays à soutenir la concurrence internationale; or, celui du Canada est élevé comparativement à ce que l'on retrouve chez certains de nos concurrents, comme le Japon.

M. Loucks a également eu l'occasion de travailler dans des secteurs présentant pour lui

un intérêt personnel. Il a aidé à concevoir un système visant à simplifier l'application de la TPS aux institutions financières. «C'est encore pas mal complexe, dit-il, mais je pense que cela aurait été encore plus compliqué et moins satisfaisant pour ceux qui doivent effectuer les calculs si je n'avais pas participé à l'opération.»

Il pense que son passage aux Finances a été bénéfique pour les deux parties.

Le ministère a eu l'aide de quelqu'un de l'intérieur pour l'ébauche de sa politique sur les opérations de banque et, en prime, quelques idées nouvelles sur la gestion de la trésorerie. Par exemple, M. Loucks a travaillé à une analyse du solde permanent du gouvernement fédéral dans les banques à charte. Le gouvernement maintient habituellement un solde de 800 millions de dollars pour couvrir les milliers de chèques faits chaque jour. Mais M. Loucks a découvert que certains jours, le solde pouvait sans danger être ramené à 400 ou 500 millions de dollars, ce qui libérerait des sommes supplémentaires pour des investissements plus rentables. La Banque Royale en a profité également. Elle a maintenant dans ses rangs un cadre supérieur qui comprend mieux «la scène fédérale». Et à Ottawa, plus de gens comprennent mieux le monde des banques en général.

«De nos jours, les deux plus grandes réussites économiques sont celles du Japon et de l'Allemagne, de dire M. Loucks. Les milieux des affaires allemands entretiennent des liens étroits avec les banques. Les milieux des affaires japonais sont très près du gouvernement. C'est un aspect que nous devons améliorer à l'avenir. Nous ne pouvons continuer à demeurer chacun de notre côté à nous dévisager d'un air hostile.»

Louise Robitaille est directrice de la publicité chez Air Canada à Montréal lorsque dans le cadre du Programme d'échanges de cadres, Transports Canada lui offre un poste à Vancouver. De juin 1988 à décembre 1989, sa tâche consiste à faire la promotion de l'aéroport de Vancouver auprès des transporteurs internationaux. «On doit commencer, affirme-t-elle, à considérer l'aéroport comme un produit. Vancouver est plus qu'une simple destination au Canada; pour l'Asie, c'est une porte d'entrée en Amérique en Nord.»

Travailler dans l'autre camp

par
Lisa Blackburn
et Joce-Lynne Proulx

Le milieu des affaires, c'est le milieu des affaires, le gouvernement, c'est le gouvernement et les deux ne se rencontreront jamais. C'est du moins l'image traditionnelle que l'on a de cette zone vague et contradictoire qui divise le monde des affaires et celui de l'administration publique fédérale. L'image n'est pas entièrement faussée non plus. En 1983, une étude du Conference Board constatait que les relations entre les milieux d'affaires et le gouvernement au Canada étaient empreintes de méfiance et d'animosité. «Les gens d'affaires et les fonctionnaires, pouvaient-on lire dans le rapport, ne se connaissent pas, ne se comprennent pas et ne s'aiment pas.»

Le Conference Board concluait qu'une façon de combler le fossé entre les deux consisterait à envoyer des cadres supérieurs du milieu des affaires et de l'administration gouvernementale derrière les lignes de l'autre. Ils pourraient ainsi apprendre à se connaître, à partager leurs idées et leurs compétences, et à rapporter chez eux une nouvelle compréhension de l'autre secteur. Et peut-être, aussi, quelques idées pratiques en matière de politique.

C'est ce qui a donné naissance, en 1987, au Programme d'échanges de cadres de direction entre les milieux d'affaires et l'administration fédérale. Les participants demeurent sur la liste de paye des organismes parraïns et ceux-ci se voient remboursés les salaires et les avantages sociaux par le ministre ou la compagnie d'accueil. Le programme est dirigé par le Comité consultatif du Premier ministre. Le comité, sous la présidence de Arden R. Haynes, P.-D.G. de la Compagnie Pétrolière Impériale Limitée, est composé de directeurs généraux d'entreprises et de sous-ministres. Le greffier du Conseil privé, le secrétaire du Conseil du Trésor et le président de la Commission de la fonction publique en sont membres d'office. À ce jour, 54 cadres supérieurs — 17 du

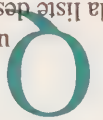
gouvernement fédéral et 37 du secteur privé — ont quitté leur bureau pour travailler dans l'autre camp pour des périodes allant jusqu'à deux ans. Charles Jeffrey dirige le Programme d'échanges de cadres avec l'aide de quelques employés, à partir d'un bureau situé dans les locaux de la Direction générale des programmes de dotation de la Commission de la fonction publique. Selon lui, le programme est «d'abord et avant tout axé sur le perfectionnement professionnel; il a été conçu pour des cadres de direction promoteurs des milieux d'affaires et de l'administration fédérale, triés sur le volet par leur directeur général ou leur sous-ministre afin de profiter d'une affectation dans l'autre secteur».

Les participants ont travaillé dans tous les domaines; ils ont entre autres coordonné des projets de tourisme d'envergure nationale et influencé la politique fédérale en matière de finances. Ils proviennent des échelons supérieurs de l'administration gouvernementale et des plus grandes entreprises au pays — Bell Canada, IBM, Alcan, Générale Électrique du Canada inc., Banque Royale et Du Pont, notamment. Les deux secteurs se sont tournés vers le Programme d'échanges de cadres pour trouver des cadres de direction chevronnés dont les services étaient difficiles à obtenir autrement. Mais les effets des échanges vont au-delà de ces considérations pratiques. «L'intérêt du Programme, de dire M. Jeffrey, tient au fait que tous sont gagnants : les entreprises, les ministères et les personnes. Bien sûr, l'échange de compétences et d'idées, c'est important, mais ce qui compte vraiment, c'est que nos participants soient capables de changer la culture de leur organisme. Ils s'en retournent après avoir pris conscience de la façon dont l'autre côté fonctionne, ayant établi d'importants contacts et bâti des relations de travail des plus valables. Et si les affectations sont simultanées et profitables, les participants verront à la continuité du programme grâce à l'expérience acquise et à une plus grande capacité à influencer le processus de décision.»

David Loucks a adhéré au programme, espérant en retirer beaucoup. À titre de vice-président aux services bancaires de détail à la Banque Royale, il était bien conscient de l'effet

En quête de nouvelles compétences

par
Peter Larson



Quand on leur demande de dresser la liste des facteurs les plus importants ayant influencé leur cheminement professionnel, les cadres mentionnent souvent les leçons tirées de leurs différentes affections. Malgré cela, plusieurs grandes sociétés investissent des sommes considérables dans des cours de formation en gestion, mais négligent les outils importants de perfectionnement que constituent la planification professionnelle ou les affections de perfectionnement, en y accordant peu de temps ou d'énergie.

La raison en est fort simple. Il est beaucoup plus facile d'offrir des cours que d'organiser de telles affections. Mettre sur pied une affection constructive relève davantage de l'art que de la science et comporte un élément de risque — à la fois pour les gestionnaires et pour les personnes désireuses d'accélérer leur avancement au moyen d'une affection pouvant parfaire leurs compétences.

Mais de plus en plus de recherches mettent en lumière quelques-uns des principes contribuant au succès des affections de perfectionnement. Des chercheurs comme Michael Lombardo et Robert Eichinger du *Centre for Creative Leadership*, à Greensboro, en Caroline du Nord, estiment que les notions de succès ou d'échec doivent, dès le départ, être envisagées comme des résultats possibles d'une affection. Elles doivent permettre aux gestionnaires de mieux se concentrer sur la tâche à effectuer et de tirer des leçons précises à partir de l'expérience vécue.

Le passage d'un poste d'exécution, comportant beaucoup de pouvoirs directs, à un poste de consultation, ayant peu de pouvoirs officiels mais beaucoup d'influence indirecte sur les gens, offre d'énormes possibilités de

perfectionnement. Il en est de même pour le cheminement inverse, soit passer d'un poste de consultation à un poste d'exécution. En fait, toute affection permettant de travailler avec beaucoup de nouvelles personnes recèle un potentiel énorme pour les gestionnaires désireux et capables d'y consacrer les efforts nécessaires. Dans le même ordre d'idées, la recherche révèle que les affections créant une pression supplémentaire, tels des échéances serrées, de nombreux déplacements ou une affection à l'étranger, sont extrêmement formatives. Cette pression pousse souvent les gestionnaires à mieux se connaître et à mieux comprendre leur rapport avec leur travail.

En résumé, la recherche démontre que les affections peuvent constituer des expériences d'apprentissage très valables — si elles sont soigneusement préparées dans le but de mettre en présence les bons défis avec les bonnes personnes.

Les affections professionnelles sans pression ou celles dans lesquelles il est difficile de déterminer le succès ou l'échec, peuvent être très agréables — mais elles seront probablement moins enrichissantes. Celles dans lesquelles un gestionnaire n'a pas à vivre l'apprentissage de nouvelles compétences n'ajouteront pas beaucoup à son bagage de connaissances.

Comme le souligne le présent numéro de *Dialogue*, la gamme des programmes d'affections de perfectionnement offertes aux gestionnaires publics est sans égale dans le secteur privé canadien. Elle offre une grande variété d'affections de perfectionnement permettant de changer de ministère ou de palier de gouvernement, de passer au secteur privé ou encore, de travailler auprès de gouvernements étrangers.

La souplesse est l'élément vital du succès et de l'évolution au sein d'une organisation. Les gestionnaires possédant un vaste éventail d'expériences et de compétences pour résoudre les problèmes pourront mieux relever les nouveaux défis au plan personnel et professionnel.

Peter Larson est
directeur du Centre de
perfectionnement des
ressources humaines du
Conference Board du
Canada.

le font parce qu'à longue échéance, ces pratiques assurent la place de l'entreprise sur le marché. Voilà une leçon dont la fonction publique canadienne ne peut se permettre de ne pas tirer profit.

Heureusement, il y a certains signes prometteurs, présages de changement. Le canevas tracé par les groupes de travail de FP2000 oriente la fonction publique dans une nouvelle direction remplie de promesse. Tous les mots justes s'y trouvent : rendement et reconnaissance, délégation de pouvoirs, orientation vers le service, suppression de niveaux, innovation, souplesse. Nous aurons désormais l'occasion de voir si la fonction publique est vraiment prête à entreprendre un changement culturel fondamental. Comme l'a dit Timothy Plimpre («Selon moi», octobre 1990), «il faut mettre la théorie en pratique». Il n'y a pas de doute : il en va de l'avenir même de la fonction publique.

Geoff Poapst
Forum des politiques
publiques
Ottawa

Dialogue accueille volontiers les commentaires des lecteurs, mais se réserve le droit de les condenser au besoin. Les lettres doivent comprendre le nom de l'auteur, son adresse et son numéro de téléphone au travail.

secteur privé, à moins que les fonctionnaires ne se donnent des raisons pour ne pas apprendre à partir des expériences vécues par le secteur privé. Malheureusement, c'est exactement ce qui a dû se produire. Autrement, comment est-ce que la révolution de la gestion qui a balayé le secteur privé dans les années 80 aurait pu ne laisser aucune trace sur la lourde bureaucratie fédérale?

Au cours des 10 dernières années, les entreprises les mieux gérées ont dû répondre à la concurrence intense à l'échelle mondiale par l'élaboration d'un éventail de stratégies. Elles ont éliminé des catégories entières de gestionnaires et ont beaucoup investi dans la technologie, la formation des employés et les communications internes. Elles ont accordé le pouvoir de prendre des décisions à ceux qui dispensent les services. De plus, la qualité des produits comme le service à la clientèle sont devenus des objectifs primordiaux.

Comment la fonction publique a-t-elle relevé le défi des contraintes financières? Par sans faire de restructuration ni de recyclage et sans donner à ses employés les moyens d'effectuer un meilleur travail de façon plus rapide et plus intelligente. On a remplacé le statu quo par un statu quo réduit en demandant aux fonctionnaires de s'acquitter d'une tâche sans cesse croissante. Les répercussions sur le moral et la qualité du service ne devraient surprendre personne. Même dans le monde *mystérieusement différent* de la fonction publique, on ne peut tirer de la farine d'un sac de son!

Il existe une différence marquée entre les secteurs public et privé. Les deux affirment que le personnel est leur ressource la plus chère; les meilleures entreprises mettent leurs paroles en pratique. Pour elles, les employés sont une richesse et non une dépense. Elles fixent des objectifs précis à leurs gestionnaires et à leurs employés en plus de leur donner les outils et les pouvoirs nécessaires à l'exécution de leur travail. Elles les tiennent responsables des résultats produits et récompensent leurs succès. Elles

À la rédaction

L'article de Timothy W. Plumptre intitulé «De la théorie à la pratique» (octobre 1990) fournit la preuve évidente que FP2000 ne contribuera qu'à couper plus d'arbres afin que les bureaucrates puissent continuer à publier leurs inepties. On n'a qu'à lire des phrases telles que : «les plans sont prêts...», «Au fur et à mesure que le programme évoluera, on devra prendre des décisions difficiles...», «Les stratégies...exigeront sans doute de nouvelles ressources...».

On n'aborde jamais le fond du problème : accordera-t-on aux gestionnaires les pouvoirs (de même que les responsabilités afférentes) d'embaucher et de congédier et évaluera-t-on leur rendement sur ce qu'ils ont fait dans ce domaine, sur la qualité de leur travail, sur le respect des échéances et des budgets? M. Plumptre s'attend-il à ce que les secteurs du personnel et des langues, qui ont réussi à se creuser des niches puissantes et confortables à l'intérieur de la structure de l'administration publique, s'autodétruisent? Sans contrôle sur les employés, les gestionnaires pourront-ils effectuer des évaluations de rendement telles qu'elles sont décrites ci-dessus?

Tom Mitchell
Division des
communications
Statistique Canada

À la rédaction

Dans son article intitulé «Un mot pour le dire...» (octobre 1990), Peter Larson a fait des observations fort utiles. Il a déclaré qu'à son avis, on ne doit pas exagérer les différences possibles entre la fonction publique et le

Lettres	
Dans ce numéro : Apprendre par l'expérience	
5	En quête de nouvelles compétences Un large éventail d'affectations s'offre à nous par Peter Larson
6	Travailler dans l'autre camp Quand le gouvernement et le monde des affaires se rejoignent par Lisa Blackburn et Joce-Lynne Proulx
10	Le goût d'ailleurs Tout un monde : les affectations internationales par Marnie Johnstone
14	Echanges Canada tourné vers l'avenir Un programme en pleine expansion par François Brisebois
16	À la retraite et... à l'aventure Une seconde carrière : le bénévolat par Lisa Blackburn Marnie Johnstone et Joce-Lynne Proulx
De tout pour tous	
20	Fonction publique 2000 : Du pain sur la planche Qu'est-ce qu'on fait maintenant? par Bruce Rawson
23	La dotation instantanée... ou presque La réforme de la dotation au Service correctionnel par Michael Hale
26	Vivre avec la Charte et l'évaluation environnementale Quels effets sur le travail des gestionnaires? par John Tait
30	Les droits de la personne : un nouvel engagement L'ex-chef du NPD nous parle par Ed Broadbent
33	Le Régime de pensions fête ses 25 ans Les pionniers racontent... par Margaret Negodaeff
38	Le feu sacré de Marcel Cadieux Quatrième article d'une série sur de grands fonctionnaires par Robert Botwell
Chroniques	

Dialogue

Dialogue est publié sous l'autorité du président de la Commission de la fonction publique du Canada. Il vise à informer les fonctionnaires des nouveautés qui surviennent dans divers secteurs et à favoriser un échange d'idées chez les lecteurs.

Dialogue publie des articles signés provenant de sources diverses. Ces articles ne reflètent pas nécessairement le point de vue de la Commission, et leur publication ne signifie pas pour autant l'adhésion à leur contenu.

Nous accueillons volontiers les commentaires des lecteurs. Ils devraient être envoyés à l'adresse suivante :

Le rédacteur en chef
Dialogue
Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0M7

Dialogue est envoyé aux cadres de direction et de gestion, aux gestionnaires intermédiaires, aux employés professionnels et aux agents fédéraux du personnel dont l'adresse est inscrite dans le Système d'information des ressources de gestion de la Commission. Des exemplaires sont envoyés à titre gracieux à tous les députés et sénateurs, aux bibliothèques, aux écoles et aux représentations canadiennes à l'étranger. On peut obtenir des exemplaires supplémentaires en téléphonant au (613) 996-4321.

Lorsque vous communiquez un changement d'adresse, assurez-vous de faire parvenir l'étiquette d'expédition du dernier numéro au responsable de la distribution, à l'adresse susmentionnée.

Membres du comité de rédaction

Stephen Boissoneault
Gerry Capello
John W. Grace
Mary J. Murphy
Gilbert H. Scott

Rédacteur en chef

Stephen Boissoneault
Rédactrice
Janet Scott

Rédacteur administratif

Rédactrices adjointes

Marnie Johnstone
Joce-Lynne Proulx

Rédacteurs-réviseurs

Lisa Blackburn
François Brisebois
Pierre Gagnier

Coordonnatrices techniques

Elizabeth Collymore
Carole Piché

Graphiste

David Roach

Opérateur de traitement de textes

Pierre Fortin

Responsable de la distribution

Barry MacAdam



Février 1991 Volume 15 No 1

DIALOGUE

- ▶ LE GOÛT D'AILLEURS
- ▶ À LA RETRAITE ET... À L'AVENTURE
- ▶ FP2000 : DU PAIN SUR LA PLANCHE
- ▶ LA DOTATION INSTANTANÉE... OU PRESQUE
- ▶ LE RÉGIME DE PENSIONS FÊTE SES 25 ANS

Canada

